

## MODELOS MENTALES Y ESTRATEGIA EN LÍDERES DE EMPRESAS AGROINDUSTRIALES

REINA, R.<sup>1</sup>, LORENZO, C.; DIAZ H., ROHT, J.; MADDIO, H.; BERIAY, L.

**RESUMEN:** El trabajo constituye avances de la línea de investigación acreditada con proyectos desde hace más de nueve años en la Facultad de Agronomía, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNCPBA). El eje de análisis, son los líderes de las empresas agroindustriales de la región de influencia de la Facultad de Agronomía (UNCPBA), mediante la metodología de modelos mentales de aplicación profesional, desarrollada en el marco de una teoría descriptiva de éstos. El trabajo tiene por objetivo general, el análisis de los modelos mentales de los líderes de las empresas agroindustriales regionales del centro de la provincia de Buenos Aires y su incidencia en las estrategias determinadas, en el marco del accionar profesional en la gestión empresarial. En la primera parte, se presenta en forma acotada la descripción del tema referido a modelos mentales desde el abordaje teórico. En la segunda parte, se exponen los resultados derivados de la aplicación profesional a casos reales en estudio y sus respectivas conclusiones.

---

<sup>1</sup> Institución: Facultad de Agronomía, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Correo Electrónico: [rreina@faa.unicen.edu.ar](mailto:rreina@faa.unicen.edu.ar), [contador.hectordiaz@gmail.com](mailto:contador.hectordiaz@gmail.com)

**PALABRAS CLAVE:** Modelos mentales, líderes, empresas agroindustriales, estrategia, comportamiento.

**1. INTRODUCCIÓN:** El estudio de los modelos mentales en casos reales de líderes o directivos de empresas agroindustriales a nivel regional, se interpreta que reviste un alto grado de importancia, de acuerdo con los aportes derivados del entendimiento del accionar de los sujetos en estudio y su relación con las estrategias formuladas en el marco de la dirección empresarial.

Se ha diagnosticado que el análisis e interpretación de los modelos mentales resulta de alta complejidad, más aún en su aplicación profesional en las organizaciones, para lo cual se viene trabajando desde hace tiempo en el desarrollo de una estructura teórica de los modelos mentales. La misma se encuentra basada en la selección de diferentes elementos que los conforman cognitivamente, y sus interrelaciones se han desarrollado mediante la indagación y reflexión hacia la interpretación de los aspectos predominantes que inciden en el proceso decisorio y en el accionar de estos líderes, considerando la diversidad de factores internos y externos en las organizaciones. Estos factores influyen o pueden influir de manera integrada en la mente de sus decisores, considerando las particularidades personales y estados emocionales que potencialmente se ven plasmados en el proceso decisión-acción-resultados.

De tal forma, en este marco, se plantea como objetivo general, el estudio de los modelos mentales de los líderes de Empresas Agroindustriales de la región de influencia de la Facultad de Agronomía (UNCPBA) para contribuir al entendimiento de su grado de incidencia en la formulación de las estrategias empresariales.

La metodología empleada, involucra la base teórica y bibliográfica del tema, que surge de diferentes autores de reconocida trayectoria con la complementación de conocimientos derivados de producciones propias del Modelo SER H4 en relación con temáticas de neurociencias, neurocognición y de la mente aplicada a la administración y el empleo en el campo experimental de guías de relevamientos en conjunto con entrevistas personales a líderes de empresas agroindustriales. La temática, es parte de una línea de investigación que cuenta con más de nueve años de estudios ininterrumpidos en la región, a través de proyectos acreditados en la Facultad de Agronomía, perteneciente a la UNCPBA.

**DESARROLLO TEMÁTICO:** Para el abordaje del tema teórico, se parte del enfoque de Peter Senge, respecto a los modelos mentales en su libro denominado “La quinta disciplina en la práctica”, donde expresa 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 mismo tiempo, 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. (Senge *et al.*, 2006:246). Lo cual, se complementa con los aportes desarrollados por otros autores y propios, derivados de las diferentes instancias investigativas realizadas en los últimos años.

Dada la complejidad de la temática y su abordaje en la aplicación práctica, se ha trabajado en el desarrollo de una estructura teórica de los modelos mentales, basada en la selección de diferentes elementos que los conforman cognitivamente, en coherencia con teorías y tratamiento actualizados sobre el funcionamiento del binomio indisoluble mente-cuerpo y su incidencia posible en la dinámica de la dirección empresarial.

En este marco de análisis, se considera a la organización como sujeto de estudio de nivel abstracto, ya que ellas son el producto de los seres humanos que por medio del pensamiento, razonamiento e interpretación toman decisiones, accionan y plasman sus actos en hechos o resultados, derivados de sus comportamientos individuales y/o grupales. Son el eje central del estudio, las personas que lideran las organizaciones y en especial el liderazgo como variable de importancia. Para ello, debemos considerar que toda organización en marcha, el marco y la influencia de la tipología cultural predominante, son aspectos básicos relevantes e implícitos, relacionándose con el sistema político como el uso del poder y el ejercicio de la autoridad en la toma

decisiones y en las negociaciones, siendo su inducción un determinado nivel de funcionamiento integral.

La organización, por medio de la cultura organizacional, dispone simbólicamente de un mapa genético o genoma organizacional, en el cual, el ser humano con poder e influencia, desde su modelo mental y en competencia 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, mediante decisiones y acciones conducentes a los mismos.

Lo expresado, es posible observarlo 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 deriva en una dinámica tensional.

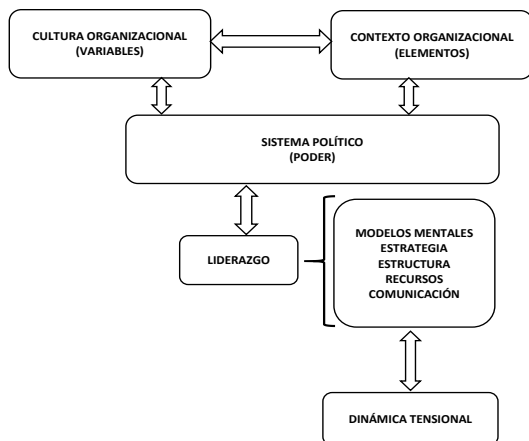


Figura 1: Relación entre el liderazgo, sistema político, la cultura organizacional y los impactos del contexto. Fuente: elaboración propia

En relación con el estudio de los modelos mentales en aplicación, se ha podido identificar, que la intuición de los líderes y el interés por el resguardo

de recursos de la empresa, primacía en sus actos en coherencia con el esfuerzo, la experiencia y el conocimiento de los negocios como elementos intervinientes en la configuración de la imagen futura. Sobre esta base, se impulsa un pensamiento analítico y reflexivo de manera secuencial hacia la construcción de al menos dos escenarios futuros, que se crean como respuesta a los impactos percibidos de la interacción con el entorno, en una instancia temporal, el corto y de mediano plazo.

El entorno, se visualiza como una variable crítica de análisis y seguimiento por su influencia percibida en las estrategias que se formulan y las acciones derivadas, a través de la interpretación de los mercados en los que operan, el nivel de competencia existente y potencial, las acciones de los clientes, los aspectos económicos prioritarios de sus negocios (precios, ingresos, costos, etc.), la influencia de las acciones del Estado y de ciertos grupos de poder.

A lo cual, debemos agregar que las emociones y los sentimientos son elementos siempre presentes, así como la orientación específica de las estrategias determinadas hacia la concreción de aspectos cuantitativos y medibles en sus organizaciones, bajo un liderazgo mayormente participativos o en su defecto, bajo un liderazgo de representación en forma de coalición.

**REFLEXIONES FINALES:** Con el análisis de los comportamientos de los líderes de las empresas agroindustriales regionales, es posible argumentar que en el proceso de

formulación de las estrategias empresariales, sus modelos mentales tienen incidencia directa; manifestándose en los elementos y sus particularidades que le dan una cierta configuración, asociada a la intuición y al interés personal que conducen a la generación de la imagen futura o visión imaginada, y derivando en el accionar del pensamiento analítico y reflexivo, en la arquitectura de dos o más escenarios futuros, coherentes con las influencias reales o percibidas de los diferentes factores cambiantes del entorno empresarial (Estado, grupos de poder, mercados, competencia, clientes). A lo cual, se debe adicionar la importancia de la incidencia de los sentimientos y las emociones como elementos subyacentes que están siempre presentes, y la prioridad de las cuestiones económicas internas de sus empresas.

Las estrategias definidas, se orientan principalmente al logro de aspectos cuantitativos como objetivo primordial perseguido, en coherencia con interpretaciones subjetivas, y en ejercicio de un liderazgo mayormente participativo, en relación con el sistema político existente, en un marco de tipología cultural predominante y de impactos del entorno, que conllevan a una dinámica de seguimiento y ajustes estratégicos antes desvíos hacia el logro de los objetivos.

Frente a lo desarrollado y bajo la consideración de la complejidad de la temática, derivada de su grado de intangibilidad, se puede decir que el enfoque analítico del modelo de aplicación profesional de estudio de los modelos mentales en casos reales

de líderes o directivos de empresas agroindustriales a nivel regional, le proporciona la particularidad de un desarrollo tecnológico importante en el marco de la dirección empresarial.

#### **BIBLIOGRAFÍA:**

- DAMASIO, A. (2014). En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y los sentimientos. Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina.
- 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.
- SENGE, P.; ROSS, R.; SMITH, B.; ROBERTS, CH.; KLEINER, A. (2006). La Quinta disciplina en la práctica. Ediciones Granica, Barcelona, España.
- 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>
- REINA, R. J., LORENZO, C. A., DIAZ H. R (2020). Modelos mentales en directivos de pymes agroindustriales, análisis de los elementos del sub modelo de tendencia. Revista de ADENAG, ISSN 1853-7367, Pág.: 54-68, Octubre 2020.