

## **MODELO MENTALES EN DIRECTIVOS DE PYMES AGROINDUSTRIALES Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

REINA, R.; DIAZ, H. ROHT, J.; MADDIO, H. y L. BERIAY<sup>2</sup>

**RESUMEN:** El trabajo forma parte de avances de la línea de investigación acreditada con proyectos desde hace más de 8 años en la Facultad de Agronomía, UNCPBA. La unidad de estudio para el trabajo, son los directivos de las pymes agroindustriales de la región de influencia de la Facultad de Agronomía (UNCPBA), mediante la metodología del denominado modelo de modelos mentales de aplicación profesional, desarrollado en el marco de una teoría descriptiva de los modelos mentales. El trabajo persigue como objetivo general, el estudio de los modelos mentales de los directivos de las pymes agroindustriales regionales para comprender su comportamiento e influencia en la dirección estratégica de las mismas. En la primera parte, se plantea brevemente la descripción de la temática referente 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.

**PALABRAS CLAVE:** Modelos mentales, directivos, empresas agroindustriales, dirección estratégica.

**INTRODUCCIÓN:** Entendemos que el análisis e interpretación de los modelos mentales puede agregar valor a la dirección estratégica de las pequeñas y medianas empresas (pymes) agroindustriales de la región, desde la búsqueda de la comprensión del comportamiento de los directivos frente a situaciones complejas de amenazas o bien de oportunidades, mediante la interrelación de un conjunto de elementos del binomio cerebro-cuerpo que, enmarcados por influencias, actúan de forma sistémica y recursiva. Considerando para ello, la interacción de diferentes aspectos humanos, organizacionales y ambientales que intervienen o que pueden intervenir en la mente de los decisores, de manera integrada a las individualidades personales, estados emocionales y sentimientos, e inferir su accionar en el comportamiento profesional.

Se plantea como objetivo general, analizar los modelos mentales de los directivos de Pymes Agroindustriales a nivel regionales para ayudar a la comprensión de su comportamiento y la incidencia en la dirección estratégica de estas organizaciones.

---

<sup>2</sup> 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)

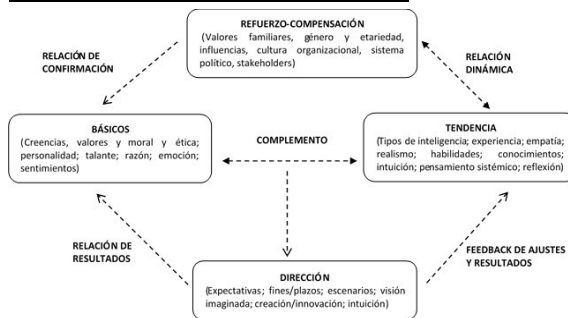
La metodología empleada, involucra la base teórica de la temática y el empleo en el campo experimental de guías de relevamientos en conjunto con entrevistas personales a directivos de pymes agroindustriales. El tema, forma parte de una línea de investigación que cuenta con más de 8 años de estudios ininterrumpidos en la región, a través de proyectos acreditados en la Facultad de Agronomía, perteneciente a la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNCPBA).

**DESARROLLO TEMÁTICO:** En el tratamiento teórico, se parte de la base de los desarrollos realizados por Peter Senge, en su obra “La quinta disciplina en la práctica”, dentro de la cual da tratamiento a los modelos mentales, expresando que suelen ser tácitos, y que existen por debajo del nivel de la conciencia, rara vez son sometidos a verificación y examen. El autor explica, 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).

De acuerdo a lo expuesto y a los aportes de otros autores reconocidos en la temática y en el enfoque actual de las neurociencias, se ha desarrollado una

teoría descriptiva (modelo teórico) que nos permita obtener instrumentos para determina los modelos mentales presentes en los líderes de las organizaciones. El modelo teórico, explica las relaciones existentes entre los diferentes elementos constitutivos de los modelos mentales, los cuales se los ha dividido, para el análisis cognitivo, en sub modelos: de elementos básicos, elementos de tendencia, elementos de dirección y elementos de refuerzo y compensación; sabiendo que, en la realidad, el funcionamiento es sistémico. En la Figura 1, se representa el modelo teórico, el que se inicia de izquierda a derecha, con la contemplación de la memoria del cerebro y la mente del ser humano, que surge de la relación consciente e inconsciente entre los elementos básicos; 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 que actúan modificando, eventualmente, el comportamiento en el corto plazo y los modelos mentales, en caso de que persista, en el mediano plazo.

**Figura 1. Modelo teórico y de aplicación profesional del modelo mental**



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los resultados de relevamientos realizados, debemos exponer en primera instancia, que los directivos utilizan los datos referidos a mercados y su interpretación, la economía y su incidencia potencial o real en las decisiones empresariales, los costos y precios, la competencia sectorial y las cuestiones de políticas nacionales y sectoriales. Teniendo foco de atención, principalmente en la identificación de oportunidades, por sobre la atención en las amenazas. Empleando como fuentes, los registros internos y la obtención de información externa de diferentes fuentes formales y no formales. Además, realizan cierto seguimiento, control y ajustes frente a circunstancias imprevistas que se interpretan que pueden incidir en la concreción de los objetivos estratégicos definidos, mediante determinados indicadores basados en la información disponible y el conocimiento específico del ambiente interno de las organizaciones y del contexto de los negocios. Sumado a esto, en la generación de una imagen futura de

sus empresas, mayormente surge de manera emergente o por reacción a impactos derivados del entorno, donde la intuición y el interés, cobran importancia. Observándose, al mismo tiempo, que la experiencia, el conocimiento de las actividades, y la disponibilidad de recursos en las empresas son aspectos considerados sustanciales por los directivos.

Por último, la consideración de la motivación, en general se refleja por la necesidad de resguardar valores hacia sí mismo en sus decisiones, proteger los recursos para sostener la empresa, y dar tratamiento a la solución de problemas diarios. Asimismo, la incidencia constante de los valores personales y familiares, cobran relevancia al momento de la conformación de una visión futura, el análisis situacional y la elaboración de estrategias en el marco de la dirección de sus organizaciones, con el enfoque de subjetividad emanado de la intuición e interés y el apoyo de la consideración y entendimiento de las variables del contexto externo que se aprecian como determinantes para sus negocios.

**REFLEXIONES FINALES:** Los directivos de las pymes agroindustriales estudiados, muestran comportamientos coherentes con los aspectos cuantitativos de sus organizaciones y con las interpretaciones subjetivas e individuales que realizan de su entorno externo en relación con la realidad interna. Esta situación, define que los directivos en su nivel de

pensamiento, decisión y acción, la autoconfianza es un elemento de gran importancia, junto a sus visiones, experiencias y conocimientos de las actividades que realizan; lo cual se plasma en las organizaciones por medio de la definición de pocos escenarios futuros en el marco de la dirección estratégica; la que materializan a través de acciones individuales de alcance diario, con mecanismos de seguimiento, control y ajuste de escenarios, por medio de ciertos indicadores (variables económicas, financieras, de productividad, etc.), en relación a la percepción temporal.

Finalmente, podemos argumentar que el estudio realizado sobre los directivos, deriva en la existencia de modelos mentales con fuerte orientación hacia una dinámica constante de la relación indisoluble presente-futuro en la dirección estratégica de sus organizaciones. Con alto grado de influencia y motivación a nivel personal, que se plasma en el accionar diario, el proceso de toma de decisiones y la elaboración de estrategias con una tendencia hacia un futuro proyectado en función de los intereses y necesidades de resguardo de aspectos propios y definidos para sus organizaciones; donde el apoyo de los valores personales y familiares es de gran relevancia, como así también el conocimiento adquirido por medio de vivencias propias en el sector empresarial.

Esta visión analítica de un modelo de aplicación profesional de estudio de los modelos mentales en casos reales de directivos, le confiere la particularidad de un desarrollo tecnológico importante para la dirección estratégica de las pymes agroindustriales de la regional de estudio.

#### **BIBLIOGRAFÍA**

- DAMASIO, A. (2018) “El extraño orden de las cosas, la vida, los sentimientos y la creación de las culturas”. 1ra ed. Editorial Planeta. Barcelona, España.
- GAZZANIGA, M. (2019). “El instinto de la conciencia, como el cerebro crea la mente”. 1ra. Edición. Editorial Planeta, Barcelona, España.
- SENGE, P.; ROSS, R.; SMITH, B.; ROBERTS y A. CH. KLEINER (2006). La Quinta disciplina en la práctica. Ediciones Granica, Barcelona, España.
- LORENZO, C. y M. LORENZO (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. ISSN: 2451-6589 – Pág.: 136-148. Univ. Nacional de Misiones, Fac. Cs. Económicas, Posadas, Misiones.
- REINA, R. J., LORENZO, C. A., LORENZO M. N., DÍAZ, H., y M. DURANTE (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. ISSN: 2451-6589– Pág.: 48-58. Univ. Nacional de Misiones, Fac. Cs. Económicas, Posadas, Misiones.