

**34 CONGRESO NACIONAL DE ADENAG
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES - UNMP
MAR DEL PLATA, 23 Y 24 DE MAYO DE 2018**

*Autor: Carlos Alberto Lorenzo; UNCPBA, Mail: clorenzo@speedy.com.ar
Autor: María Natalia Lorenzo; UNCPBA, Mail: lorenzonatalia@yahoo.com.ar*

Título: Un abordaje teórico y de aplicación de Modelos Mentales en la gestión

Resumen

El objetivo de este trabajo radica en reconocer, descubrir, entender, analizar y aplicar los Modelos Mentales para los aspectos de la vida personal, vinculándolos con la cultura, la comunicación y el poder, con el fin de mejorar la comunicación intra/interpersonal y grupal en ambientes generales y actividades laborales. Para ello, se definen los Modelos Mentales y su aplicación abordándose sobre la base de la cognición en el funcionamiento de la mente, y relacionando los elementos que conforman el Modelo Mental desarrollado en el tiempo de la vida a través de las relaciones, dimensiones y procesos analíticos. Dicha cuestión se basa en los elementos componentes de los Modelos Mentales desarrollados en función del Modelo SER H4, a través de los cuales se buscará aproximarse al comportamiento en la toma de decisiones configurado por la Cultura y Poder en las organizaciones. Asimismo, los Modelos Mentales -en el marco de los procesos decisorios- son vistos desde lo individual, grupal y organizacional basándose en el liderazgo y formación de equipos; constituyendo aspectos centrales de la guía de relevamiento de dicha temática (fundamento del proyecto de investigación en curso) con resultados aplicables en la administración de la gestión del conocimiento de las universidades públicas argentinas.

Palabras clave: Investigación, Modelo Mental, Submodelos de Proceso, Modelo SER H4.

1. ESTADO ACTUAL DEL CONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA

1.1 Antecedentes tenidos en cuenta para esta investigación en el presente trabajo

En la presente propuesta se sigue el desarrollo de la línea de investigación iniciada en el año 2000, y que continúa sin interrupciones hasta el momento, por lo que no se considera necesario repetir en sus detalles sino simplemente referirse a los mismos. En ese sentido, se expone el marco teórico o estado del arte que se ha tenido como referencia hasta el momento, con las incorporaciones necesarias dados los avances en la temática, los cuales fueron haciendo necesario incorporar bibliografía más adecuada y actualizada para un estudio de “sistemas complejos”. Según, Rolando García “las situaciones y los procesos no se presentan de manera que puedan ser clasificados por su correspondencia con alguna disciplina en particular [...] Un sistema complejo es una representación de un recorte de esa realidad, conceptualizado como una totalidad organizada (de ahí la denominación de sistema, en la cual los elementos no son “separables” y, por tanto, no pueden ser estudiados aisladamente” [1].

Para cumplir el objetivo general de este Proyecto¹ a través de los objetivos específicos, se consideran teorías desarrolladas sobre el comportamiento del ser humano referidos a aspectos filosóficos, antropológicos, psicológicos, sociológicos, cognitivos, emocionales, sentimentales y neurocientíficos.

En primer lugar, es necesario “subirse a los hombros”, dentro de lo que es al abordaje del aprendizaje organizacional, a lo escrito por Peter Senge [2] respecto de las cinco disciplinas, de las cuales una es constituida por los denominados Modelos Mentales. En referencia a ello, Senge, nos dice porque fracasan las mejores ideas: “Estamos cada vez más convencidos que este trecho entre el dicho y el hecho no surge de intenciones débiles, de flaqueza de voluntad o aún de una comprensión asistémica, sino de modelos mentales. Más específicamente, los nuevos conceptos no se llevan a la práctica porque chocan con profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar. Por eso la disciplina de manejar modelos mentales – el afloramiento, verificación y perfeccionamiento de nuestras imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo – promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes” [3].

Asimismo, Senge [4] aporta herramientas que actúan como estrategias para trabajar los modelos mentales.

Otro concepto a destacar es el aportado por Howard Gardner [5] 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.

¹ “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”. Código: 03/B153. Período: 2016-2018. Facultad de Ciencias Económicas. -Universidad Nacional del Centro de la Provincia. de Buenos Aires.

También, otro autor importante a tener en cuenta es Magoroh Maruyama [6] 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.

En el presente proyecto, como en los cinco anteriores, interesa complementariamente ver cómo se puede aplicar los aportes de las neurociencias para comprender mejor las organizaciones, y de allí poder gestionar mejor las mismas 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 que analizan y deciden biológicamente integradas; es decir, sentido y/o espiritualidad, emociones, sentimientos, racionalidad y el resto del cuerpo biológico.

Hay un camino por medio de las neurociencias, que es el epistemológico; las neurociencias están -a través de sus avances- ratificando, ajustando, creando interrogantes, poniendo en duda o negando lo mucho que han dicho muchas vertientes de escuelas psicológicas y de allí con derivaciones sociológicas, culturales y económicas. De esta manera, a continuación se presenta una síntesis de algunos aportes neurocientíficos relacionados con la gestión, que actualizada seguirá siendo una guía teórica como lo fue en el proyecto finalizado 2012-2015²:

Autores, conceptos de neurociencias para la administración y la gestión seleccionados:

- GAZZANIGA, MICHAEL S. [7]: Interpretación de la realidad – percepción. Creencias, valores y cultura organizacional.
- DAMASIO, ANTONIO [8]-ENDELMAN, GERALD [9]: Límites actuales de las neurociencias. Individuos y grupos en análisis y decisiones.
- ENDELMAN, GERALD [10]: Conciencia e inconciencia, cultura organizacional, liderazgo, poder e influencia.
- JEANNEROD, MARC [11]: Conciencia e inconciencia. Sistema político, negociación ante los conflictos. Identidad, comunicación y aprendizaje.
- STORNDERT, ROBERT [12]: Teorías de Inteligencia. Teoría de la Sabiduría. Inteligencia y experiencia. Inteligencia creativa. Relación entre mente y contexto.
- GARDNER, HOWARD [13]: Teorías de inteligencias múltiples. Adaptación, Transformación, Inteligencia pragmática y contextual. Modelos Mentales. Modelos Organizacionales. Liderazgo. Tipos de inteligencias para los distintos niveles de decisiones.
- MC LELLAND, JAMES [14]: Teoría Contextonista de la mente. Red. La mente en tipos de memoria. Aprendizaje Organizacional.
- TETLOCK, PHILIP [15]: La política desde las neurociencias. Percepción y recuerdo.
- EKMAN, PAUL [16] – DAMASIO, ANTONIO [17] – LEDOUX, JOSEPF [18]: Emociones (conciencia e inconciencia de las mismas). Pre consciente. Relación con las sensaciones. Sentimientos. Comunicación (análisis de gestos u

² “Modelo SER 4 de Diagnóstico y Mejora Organizacional; Tratamiento de disfunciones organizacionales, nuevas variables y relaciones, dimensiones y aportes de las neurociencias al modelo y a la administración: Aplicación a organizaciones de la zona de influencia de la UNCPBA”. Código: 03/B142.Período: 2012-2015.Facultad de Ciencias Económicas. - Universidad Nacional del Centro de la Provincia. de Buenos Aires.

emociones). Inteligencia emocional. Liderazgo. Uso del poder. Cultura organizacional. Toma de decisiones.

- MISCHEL, WALTER [19]: Personalidad, voluntad, autorregulación. Procesos mentales. Comprensión de los comportamientos. Motivación.
- JEANMEROD, MARC [20]: Múltiples conciencias. Empatía. Inteligencia Social.
- SEARLE, JOHN [21]: La mente y el cerebro no son una computadora. No a la metáfora computacional para la gestión.
- DENNETT, DANIEL C. [22]: Teoría de los “memes” o “genes” de la cultura. El lenguaje y las políticas culturales.
- MINSKY, MARVIN [23]: Mente como red de modelos diferentes con aspectos de nosotros mismos. Seis niveles de procesos. Metáfora informática y computacional. Modelos.
- SIEGEL, DANIEL J. [24]: Atención plena y la reflexión en la conciencia. Neuronas espejo, empatía. Resonancia, plasticidad, sistema neuronal extendido. Aprendizaje y desarrollo humano. Liderazgo y autoliderazgo.

Peter Senge [25] habló de la Organización que aprende, lo que se dio en llamar Organización Inteligente. En base a ello, este proyecto sobre Modelos Mentales no puede estar despojado de la estrecha relación sistémica con las demás disciplinas de su libro mencionado, en un enfoque sistémico, por la visión compartida, el dominio personal y trabajando en equipo, es un objetivo que todos los que enseñan e investigan en administración y gestión deben perseguir.

Es fundamental, para este proyecto y el presente trabajo, ver el sistema nervioso en todo el campo del ser humano, ya que está demostrado que el dualismo cartesiano ha quedado superado, y aún mucho antes que intervinieran las neurociencias. El cerebro y la mente impacta sistémicamente en todo el organismo biológico, y el organismo biológico impacta, a través de su funcionamiento, en el cerebro y por lo tanto la mente. Es un todo integrado.

El otro camino, también se produce en el año de alargue autorizado del proyecto 2012 – 2015³, y se encuentra en la continuidad de Antonio Damasio [26], quien –desde hace unos años– ha sido fundamental dentro de la disciplina de Administración, principalmente en la revisión de las teorías de la toma de decisiones en Argentina, a las que le incorporó la interacción entre emoción, razón y cerebro humano. Si bien este autor siguió publicando otros avances con su equipo en las investigaciones neurocientíficas, posteriormente logró apuntalar su trabajo con el desarrollo de avances neurocientíficos en cuanto a la emoción y a los sentimientos [27].

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 al impacto en el comportamiento y la toma de decisiones del ser humano en las organizaciones como así también en sus derivaciones en el aprendizaje en las mismas. Según Antonio Damasio, “las emociones se representan en el teatro del cuerpo. Los sentimientos en el teatro de la mente” [28].

³ El período original del proyecto mencionado aquí y presentado anteriormente, era desde 2012 hasta 2014 pero es posible solicitar una extensión de 1 año, lo cual fue aprobado hasta 31/12/2015.

Se pretende destacar, antes de finalizar este apartado de presentación del Proyecto 2016 – 2018, el acompañamiento teórico que se ha tenido y la motivación que ha producido el aporte de Alberto Levy [29], el cual consiste en el desarrollo de conceptos muy acertados de teoría cognitiva (debido a su especialidad y dominio de la disciplina) -como son la “Teoría de la Acción” [30] y la “Teoría de la Mente”[31] que contribuyen al foco del proyecto presentado aunque con diferencias y coincidencias de finalidades en los respectivos trabajos realizados.

Al respecto, la teoría de la acción en las organizaciones es una derivación de esa teoría en un marco sociológico, que en la organización se adapta a un marco con las características micro. En cuanto a ello, cabe mencionar los trabajos de investigación y la estructura que tienen las publicaciones de J. A. Pérez López [32], 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 bajar los Modelos Mentales a la operación, siendo para ello fundamental el marco de la Teoría de la acción.

2. DESARROLLO

2.1 El Modelo Mental del Ser Humano y su relación con las organizaciones

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

La organización es un nivel abstracto como sujeto de estudio, necesario pero abstracto. Es por ello que hacer foco en el individuo y sobretodo en el Liderazgo y el Autoliderazgo se torna decisivo; teniendo siempre en cuenta que en una empresa en marcha el marco y la influencia de la cultura organizacional, valores, principios, artefactos y sus símbolos son aspectos básicos, como también los sistemas políticos, usos del poder en las decisiones y en las negociaciones, que están relacionados a cada tipo de cultura. Es decir, de acuerdo al grado de centralización o delegación presente en la organización, el líder y el componente humano son centrales, y de allí la necesidad de analizar el complejo Modelo Mental de los participantes. Por lo tanto, hay que descubrir el funcionamiento dinámico de modelos mentales en equipo con un determinado liderazgo.

La organización, a través de la cultura organizacional, tiene -metafóricamente- un genoma organizacional. El ser humano, con poder e influencia, desde su modelo mental y en cooptencia con otros seres humanos sigue este genoma y, en algunos casos, tiene la posibilidad de modificar -eventual o sostenidamente para el logro de los objetivos- las decisiones y acciones que nos conducen a los

mismos. Asimismo, es posible prevenir enfermedades organizacionales a través de su metafórico sistema nervioso. Por supuesto que la acción de los mismos es distinta en la etapa de evolución de cada organización; por eso contar con la base de la línea de investigación del Modelo SER H4⁴ es importante para el potencial de ambos aspectos: los modelos mentales y el funcionamiento de la gestión organizacional a través de herramientas de diagnóstico y tratamientos de mejora. Como existe una herramienta FODA para las fuerzas/debilidades y oportunidades/amenazas, también debe existir lo mismo para tipificar los modelos mentales en relación a finalidades y su contexto. Asimismo, se considera que ese FODA debe ser analizado con una dinámica sistémica y paradójicamente estudiado, debido a que hay fuerzas en las debilidades y debilidades en las fuerzas, amenazas en las oportunidades y oportunidades en las amenazas; dependiendo todo de posicionamientos estratégicos, como también de los recursos mentales que se tengan para poder generarlos.

Entonces, corresponde incluir el factor tiempo a los modelos mentales-como se hizo anteriormente en un comentario- en cuanto a la aplicación de los mismos cuando existe una finalidad clara y determinada, ya que el pasado incide en el presente y la visión o escenarios futuros también impactan en la actualidad buscando dirección.

2.2 El Modelo Mental, submodelos en relación a una dinámica de proceso hacia el objetivo

Cuando se comenzó a seleccionar los elementos que deberían componer los Modelos Mentales con la finalidad determinada y expresada previamente en este trabajo, se llegó a tipificarlos de acuerdo a la etapa del proceso en el que actuaban, aunque ciertamente de una manera subjetiva y arbitraria, pero que hace a que sea útil y funcional para esta investigación y los sujetos de observación y aplicación a ser relevados. Por lo cual, se logró definir que existen, en los Modelos Mentales, elementos básicos, elementos de tendencia (que son los que sostienen los elementos básicos en una dirección), elementos de dirección, y elementos que durante el proceso hacia los objetivos refuerzan o mediatizan, sobretodo impactando desde lo exógeno (desde el contexto), y en los aspectos endógenos o de la mente, en relación al Modelo Mental y su constitución.

2.3 Sub modelo de Modelo Mental de elementos básicos

Se intenta exponer este submodelo de una manera clara para su entendimiento. De esta manera, en la parte superior de los elementos que lo conforman se observa el concepto de **creencias**, que están alimentadas a través de la actividad subconsciente, tal como lo dice Edgar Schein [33], 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

⁴ El Modelo SER H4 es un modelo de diagnóstico y mejora organizacional compuesto de 8 variables, 5 Metaprocesos, diversos desarrollos de submodelos, tipologías culturales, tipologías políticas, configuraciones organizacionales en relación a las tipologías, indicadores y enfermedades o disfunciones organizacionales, gammaprocesos, dimensiones situacionales, y dimensiones de realización de escenarios, entre otros. La línea de investigación que lo desarrolla dentro de la Fac. de Ciencias Económicas de la UNCPBA lleva 17 años de actividad ininterrumpida.

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**. Hay también lo que se llama el “**locus de control**”, lo que cada persona determina en relación a 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 [34], quien continuó a Carl Rogers [35] 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 nosotros, en la experiencia subjetiva del sujeto, su actividad y la necesidad de desarrollo, sus instintos y también su dignidad dada la confianza que tienen es si 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 talante, de emociones, sentimientos y razón sobre una base existencial, espiritual, que va estableciendo una vida fluctuante entre alegrías y tristezas.

2.4 Sub modelo de Modelo Mental de elementos de tendencia para el comportamiento hacia fines

Continuando con lo explicado en el *submodelo básico*, a partir de éste y los siguientes apartados, el mismo se irá presentando por medio de gráficos y la explicación de los mismos. Los elementos del *submodelo de tendencia hacia fines* son muy importantes para analizar los factores y variables que sostienen la eficacia en el logro de las finalidades que los seres humanos -individualmente o por equipos- logran proyectar a través de procesos culturales y políticos. Los elementos de este submodelo están estrechamente relacionados son los del *submodelo de los básicos*. En primer lugar, se encuentran los **tipos de inteligencias** que están basadas en la teoría de las inteligencias de Howard Gardner [36]. De estas inteligencias, se toman como especial en su 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. Asimismo, la **experiencia** es muy importante. Está 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 de **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 se puede dejar este submodelo sin mencionar especialmente 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 sintéticamente es posible añadir el

tercero, que proyecta al ser humano individualmente o en grupo hacia finalidades u objetivos.

2.5 Sub modelo de Modelo Mental de elementos de dirección

La mente de un individuo por sí, o en conjunto con otros dentro de un grupo, desarrolla actividades a través de procesos de acuerdos, y en función de ellas se impone objetivos; sobre todo si se encuentra dentro de un marco organizacional. Es allí donde los elementos que conforman el modelo mental -y a los cuales se ha hecho referencia en los puntos anteriores- comienzan a proyectarse hacia objetivos, dando una dirección a la acción individual o conjunta. A los elementos que conforman este submodelo se hará referencia ahora. En este submodelo se han diferenciado aspectos que pueden parecer lo mismo pero que no lo son, sobretodo cognitivamente. Un caso, es el de las **expectativas** que se tienen sobre la situación futura de la actividad del ser humano y las organizaciones. Por otro lado, la **visión** sobre el futuro se diseña en relación con los **escenarios**. De allí, se planificarán y establecerán **metas y plazos**, que con **creatividad e innovación** se intentarán llevar a cabo. Por supuesto, que como se ha dicho antes, los aspectos emocionales tienen vital importancia como así también **la intuición**. Las cuestiones que resultan fundamentales en este proceso de aplicación de los modelos mentales, lo constituyen factores exógenos en relación con endógenos de la biología humana, cuyos elementos son agrupados en un submodelo llamado "*de refuerzos y compensaciones*" que se desarrolla a continuación.

2.6 Sub modelo de Modelo Mental de elementos para refuerzos o compensaciones

Los elementos de este submodelo del *Modelo de Modelos Mentales*, son situacionales y contextuales e impactan en el proceso mental, fijan, afirman, potencian o mutan los elementos de los *submodelos básico, de tendencias y la dirección* que se persigue. Esto se manifiesta en las expresiones, decisiones y /o acciones que se determinan durante el proceso. Partimos de supuestos (a verificar en nuestras muestras y casos relevados cuando esto se realice) de que la incidencia de ciertos aspectos (como refuerzos y compensaciones) en los elementos básicos de este submodelo de proceso es inexistente o muy baja, en los elementos de tendencia puede impactar, y en *submodelo de dirección* influye más claramente al tener abordaje de proyección a futuro. Respecto de los elementos del *submodelo de tendencia* hay una repercusión de estos últimos sobre el presente, con fuerte incidencia en sus propios elementos conformantes, y desde allí se puede llegar a entrar en conflicto con los elementos básicos, los cuales están omnipresentes en todo el proceso. Los elementos que lo componen refuerzan o modifican a futuro los de dirección, articulan en el presente reforzando o limitando los básicos a través de los elementos de tendencia.

En este modelo, Se han seleccionado e incluido los **valores familiares**; las características de **género y etariedad**; los **grupos de relación** más directos de la actividad profesional y social, surgidos en función de los aspectos culturales de identificación; las relaciones de interinfluencia entre **stakeholders**; las **necesidades**, los **intereses** y los **deseos**; y los aspectos **emocionales y sentimentales** de los mismos que se reflejan en el talante a través de la alegría/tristeza emergente de la influencia de los elementos en las emociones.

Los **recursos** y el **Liderazgo**, intervienen activamente en cuanto a las posibilidades de aplicación de un determinado modelo mental, dentro del marco organizacional de la **cultura organizacional** y el **sistema político presente dentro de la organización**. En este submodelo existen factores contextuales exógenos que se constituyen en recursivos dentro del modelo, e influyen sobre el mantenimiento, refuerzo, mutación y/o evolución de los *submodelos básicos y de dirección*. Asimismo, éstos median también en el *submodelo de refuerzo y compensación* en forma de doble retroalimentación. Los resultados del proceso de dirección y aplicación del modelo mental impactan, de la manera que se ha reflejado previamente, sobre el *submodelo de dirección* y de allí sobre los *de tendencia* y los *básicos*.

2.7 Cierre dinámico y recursivo del Modelo

En este apartado, se presenta cómo es el modelo total del proceso de aplicación de la técnica de Modelo Mental, cuya creación es propia del proyecto de investigación presentado. De izquierda a derecha, se parte 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 parte 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 persistan- en el mediano plazo. Por lo tanto, actúan en los elementos de **dirección**, en los de **tendencia** y los **básicos** dentro de la concomitancia mental del proceso. Son justamente los “**resultados**” de las decisiones y acciones surgidas de los modelos mentales (tanto individuales como en grupo/equipos) los que producen esta dinámica de ajuste en el proceso y en el sistema. En definitiva, este feedback recursivo se produce a través de la **memoria**, las emociones y la reflexión, **experiencias y aprendizaje**, la posibilidad de modificar o reforzar elementos básicos del modelo mental como así también aquellos relativos a las tendencias, y de allí en los demás.

2.8. Listado de elementos de cada etapa del Modelo

En este punto, para dar claridad al trabajo del lector, se resumen y listan los elementos que conforman cada punto del proceso de teoría y aplicación del Modelo de Modelo Mental presentado en esta oportunidad: *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.

3. ASPECTOS CONCLUSIVOS

Se han realizado intensos estudios para ir avanzando en los objetivos del proyecto de investigación actual, dentro de la línea de investigación emprendida en el año 2000. En este trabajo se seleccionaron factores mentales que funcionan en el cerebro humano y que se aspira conformen el Modelo Mental, a través de los cuales podrá ser reconocido. Los elementos del *submodelo básico* son sobre los cuales se asientan los demás, y que han sido asignados en un proceso neurocognitivo, hasta su aplicación. Las tipologías están compuestas - en primer lugar- por elementos que se seleccionan de los básicos y los de tendencia; y los de aplicación son seleccionados de los elementos que se encuentran en los de dirección y los de refuerzo y compensación. Éstos últimos surgen de percepciones endógenas y exógenas de contexto que dan significado y sentido al Modelo presentado, y concretamente al ser humano que se estudia en su comportamiento partiendo del Modelo Mental.

Asimismo, en el apartado 2.1 se descubre el modelo mental y se lo introduce en el marco de las organizaciones a nivel individual, grupal y organizacional, incluyendo los conceptos de cultura y poder (variables direccionales del Modelo SER H4). Seguidamente, en el apartado 2.2 se realizó una estructura de procesos para el análisis en etapas con la finalidad de ir desarrollando el análisis en los puntos 2.3, 2.4, 2.5 y 2.6. En este último se hace notar, entre otros aspectos, la influencia de las emociones y sentimientos (emo-sentimentabilidad) para integrar el proceso recursivamente en el punto 2.7. Con ello se cumple con el objetivo de este trabajo y se introduce el mismo nos introducimos al objetivo de aplicación, que se desarrolla en un segundo trabajo -presentado en el presente congreso nacional-. denominado “Diseño de una tipología de Modelos Mentales para aplicación profesional”.

Por último, dentro del presente proyecto de investigación (en marcha durante 2018) quedan –tentativamente- algunos puntos para continuar respecto de los estudios de investigación y producciones de difusión resultantes. Sin ser taxativos: la relación de los modelos mentales con las tipologías culturales y políticas del Modelo SER H4[37]; articular con los grupos/equipos el funcionamiento y aplicación de los modelos mentales, intentando hacer tipologías de ese nivel; investigar las características/requisitos (submodelos) que se necesitan para una función grupo/liderazgo y situación, para ver si el individuo (modelo mental) está capacitado en relación a la cultura organizacional y sistema político; y analizar por funciones el modelo mental más adecuado en relación a las capacidades hacia objetivos, siendo los mismos –en las organizaciones- resultado del sistema político y el vínculo de éste con las creencias y valores. Además, se está incursionando en el pensamiento de Norman Minsky [38], en sus trabajos de neurociencia, sobre la existencia -en la persona- de distintos “yos”/modelos en el tiempo, a través de distintos roles y funciones que se tienen en el marco contextual de las actividades que se realizan.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] García, R. “Sistemas Complejos: Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria”, Editorial Gedisa, Barcelona-España, 2006, Pág.21.

- [2] [25] Senge, P. "La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje". 2da. edición 17ª reimpresión. Granica. Buenos Aires-Argentina, 2015.
- [3] Senge, P. "La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje". 2da. edición 17ª reimpresión. Granica. Buenos Aires-Argentina, 2015. Pág.219.
- [4] Senge, P.; Ross, R.; Smith, B.; Roberts, Ch.; Kleiner, A. "La Quinta disciplina en la práctica", Ediciones Granica, Barcelona-España, 1995.
- [5] Gardner, H. "Mentes Flexibles: el arte y la ciencia de saber cambiar nuestra opinión y la de los demás", Editorial Paidós, Barcelona-España, 2004.
- [6] Maruyama, M. "Esquemas Mentales: gestión en un medio multicultural", 1ra edición, Editorial Dolmen, Santiago de Chile-Chile, 1998.
- [7] [9] [10] [11] [12] [13] [14] [15] [16] [17] [18] [19] [20] [21] [22] Meyer, C. "Los nuevos Psi", 1º Edición, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 2010.
- [8] Damasio, A. "La sensación de lo que ocurre", Debate, Barcelona-España, 2001.
- [23] [44] Minsky, M. "La máquina de las emociones", Sudamericana, Buenos Aires-Argentina, 2010.
- [24] Siegel, D. J. "Cerebro y mindfulness", 1º Edición, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona-España, 2010.
- [26] Damasio, A. "El error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano", 2da edición, Editorial Crítica, Barcelona-España, 2003.
- [27] [28] Damasio, A. "En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y los sentimientos", Editorial Paidós, Buenos Aires-Argentina, 2014.
- [29] Levy, A. "Estrategia/ La razón y la emoción", 1ra ed., Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires-Argentina, 2013.
- [30] Levy, A. "Estrategia/La razón y la emoción", 1ra edición, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, 2013, Pág. 123.
- [31] Levy, A. "Estrategia. La razón y la emoción", 1ra edición, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires-Argentina, 2013, Pág. 129.
- [32] Pérez López, J.A. "Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal", Ediciones Rialp, Madrid-España, 1991.
- [33] Schein, E. H. "La Cultura Empresarial y el Liderazgo: una visión dinámica", Plaza & Janes Editores. Barcelona-España, 1988.
- [34] Maslow, A. H. "Motivación y personalidad". Díaz de Santos. Madrid-España. 1991
- [35] Rogers, C. R. "A way of being", Houghton Mifflin, Boston-USA, 1980.
- [36] Gardner, H. "Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples", 2da. Edición, Fondo de Cultura Económica, México, 1994.
- [37] Lorenzo, M. N. "La Gestión de organizaciones desde una perspectiva Político Cultural Integrada: elementos para integrar la Cultura y el Sistema Político de las organizaciones en un Modelo de Gestión. Parte I". I Congreso Latinoamericano. de Administración. - IV Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico-guaraní. Facultad de Cs. Económicas- Univ. Nacional de Misiones. Posadas, Pcia. de Misiones, 2014.
- [38] Minsky, M. "La máquina de las emociones", Ediciones Sudamericana, Buenos Aires-Argentina, 2010.