

**Trabajo de Investigación Final**  
**Lic. en Administración de Empresas**



***Modelos Mentales en las Organizaciones***

**Autores:**

**Gardel, Martín**

**Luna Sánchez, Belén**

**Paterson, Natalí**

**Rodríguez, Edgardo**

**Tutora:**

**De Arteche, Mónica Regina**

# Resumen

En la actualidad podemos hallar diferentes tipos de modelos mentales en las organizaciones, estos se dan de manera inconsciente en los individuos y áreas pertenecientes a esta. Estos modelos mentales pueden generar diferencias entre los participantes o áreas de la misma, logrando de este modo estorbar en lo que podría ser una eficiente comunicación dentro de la organización.

Esto ha generado que se planteen ciertas preguntas o dudas que deben ser respondidas, como ¿cuál es el impacto real que pueden generar estas diferencias en la organización, tanto en los objetivos como en las estrategias de la misma? Y del mismo modo se cuestiona el impacto que estos modelos mentales pudiesen llegar a tener en la cultura organizacional.

Para lograr responder estas cuestiones, se intenta entender las características de los modelos mentales en las áreas y contrastar estos para entender las similitudes y diferencias que pueden existir. Del mismo modo, se busca encontrar métodos o herramientas de trabajo para lograr disminuir el impacto de los modelos mentales en las organizaciones.

Para llevar a cabo esta investigación se han realizado numerosas entrevistas a gerentes de distintas áreas, que han brindado su opinión y conocimiento sobre la temática tratada. Asimismo, se ha realizado una entrevista con un profesional que nos ha explicado cómo la temática afecta a las organizaciones y, a su vez, se han realizado observaciones por parte de los investigadores.

Se obtuvo como conclusión marcadas tendencias de ciertos modelos mentales en las diferentes áreas, donde los modelos más “abiertos” son los predominantes. A su vez se pudo observar que una solución posible a la hora de mitigar conflictos se basa en la comunicación como herramienta fundamental a la hora del planteo de objetivos.

Finalmente, se propone transmitir el concepto de modelos mentales en las organizaciones, esto facilitaría su entendimiento y por ende minimizaría los posibles conflictos.

**Palabras clave:** Modelo mental, áreas clave, estructura, comunicación

## Abstract

Nowadays we can find different mental models in the organizations, these models are unconsciously assumed by the individuals and areas within the organization. These mental models can generate differences between the individuals or the areas of it, becoming this way into a problem that may generate an inefficient communication within the organization.

Certain questions or doubts that need to be answered, had been generated because of this topic. Like for example, which is the real impact on the objectives of the organization that these differences may generate? At the same time, questions arise on the possible impact that mental models may have in the culture of the organization.

An investigation has been performed in order to get those questions and doubts answered. Professionals (with Management knowledge) provided their opinion and knowledge about the topic. Also, we were able to recollect the opinion of an expert in the topic and it was able to explain how the issue has a direct impact on the organization. In the same way, observations were made from the investigators as part of this examination process.

As a conclusion of this investigation, we found certain clear tendencies about the types of mental models in the different areas, in which the more “open” mental models are the ones with more acceptances. At the hour of mitigating conflicts because of perspective differences within the organization, one possible solution is to increase or improve the internal communication in the organization. Finally we derived to the conclusion that, if the concept of mental models is communicated in the organization, it may facilitate the understanding of the topic and therefore diminish the conflicts within it.

**KeyWords:** Mental models, key areas, frame, communication

# INDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>1. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>4</b>
1.1. MODELOS METALES .....	4
1.2. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
1.3. OBJETIVOS.....	5
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1. MODELOS MENTALES EN LA ORGANIZACIÓN .....	6
2.1.1. <i>Definición de Modelos Mentales</i> .....	6
2.1.2. <i>Fuentes de los Modelos Mentales</i> .....	8
2.1.3. <i>Identificación y Clasificación de Modelos Mentales</i> .....	10
2.1.4. <i>Organización Inteligente</i> .....	12
2.1.5. <i>Disciplinas de la OI</i> .....	15
2.1.6. <i>Modelos Mentales y las Organizaciones</i> .....	17
2.2. ESTRATEGIA Y LOGROS DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	19
2.2.1. <i>Definición de Estrategia y Objetivos Organizaciones</i> .....	19
2.2.2. <i>Medición del cumplimiento de objetivos estratégicos</i> .....	21
2.2.3. <i>Comunicación de la estrategia en la organización</i> .....	23
2.2.4. <i>Toma de decisiones en las áreas de la organización</i> .....	25
2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	29
2.3.1. <i>Definición de Cultura Organizacional</i> .....	29
2.3.2. <i>Relación entre cultura y modelos mentales</i> .....	31
2.3.3. <i>La escalera de inferencias y la cultura organizacional</i> .....	33
<b>3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y TRABAJO DE CAMPO.....</b>	<b>35</b>
3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
3.1.1. <i>Paradigma</i> .....	35
3.1.2. <i>Tipo de investigación</i> .....	35
3.1.3. <i>Instrumentos</i> .....	35
3.1.4. <i>Triangulación</i> .....	36
3.1.5. <i>Cuadro de metodología de investigación</i> .....	37
3.2 TRABAJO DE CAMPO .....	37
3.2.1 <i>Entrevistas</i> .....	37
3.2.2 <i>Análisis de resultados</i> .....	63
3.2.3 <i>Cuadro de entrevistas</i> .....	63
3.2.4 <i>Diferencial semántico</i> .....	67
3.2.5 <i>Análisis Osgood</i> .....	69
3.2.6 <i>Entrevista al experto</i> .....	71
3.2.7 <i>Estudio de campo</i> .....	73
<b>4. CONCLUSIONES.....</b>	<b>81</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>90</b>

# 1. Justificación

## 1.1. Modelos Metales.

Desde la teoría denominada modelos mentales se puede identificar diferentes patrones de pensamientos. Estos son indispensables para comprender el modo de actuar de las personas que colaboran en una organización ya que no solo determinan el modo de interpretar el mundo sino también de actuar.

En las Organizaciones se pueden encontrar agrupados por similitudes, en las áreas de negocios. Con lo cual se generan diferentes percepciones en el entendimiento de los procesos para el logro de objetivos mancomunados.

Sin embargo el problema ocurre cuando los modelos mentales se dan inconscientemente ya que esto implica que una persona no puede llegar a adaptarse, no está dispuesta a experimentar un cambio y no logra romper con su modo de pensamiento, sin duda esto le impide enfrentar una realidad distinta.

Esto se puede ver reflejado de la misma manera entre las distintas áreas de una organización, debido al sesgo de los integrantes de cada sector por la actividad y especialización que comparten.

## 1.2. Preguntas de la Investigación

- ¿Cómo los modelos mentales arraigados en las áreas de las organizaciones, pueden dinamizar o ser un obstáculo hacia el logro de los objetivos estratégicos?
- ¿De qué manera influyen los modelos mentales en la cultura organizacional?

### **1.3. Objetivos**

El propósito de realización de este trabajo se encuentra basado en:

- Identificar las principales características del modelo mental de cada área en las organizaciones.
- Contrastar el modelo mental de cada área a fin de identificar similitudes y diferencias y sus impactos.
- Determinar instrumentos y procesos para minimizar las diferencias de los modelos mentales.

## 2. Marco Teórico

### 2.1. Modelos mentales en la organización

#### 2.1.1. Definición de Modelos Mentales

**John:** Papá, ¿es ingenuo creer en los fantasmas?

**Pirsing:** ¿No crees en los fantasmas, no?

**John:** No.

**Pirsing:** Yo tampoco. Ellos carecen de materia y no tienen energía. Por lo tanto, según las leyes de la ciencia, no existen salvo en la mente de las personas.

**John:** Así es.

**Pirsing:** Por supuesto, las leyes de la ciencia no contienen materia ni energía y, por consiguiente, tampoco existen salvo en la mente de las personas. Es mejor ser completamente científico, sobre todo en este asunto hay negarse a creer tanto en los fantasmas como en las leyes de la ciencia. De esa manera no corres riesgos.

**John:** Vamos, papá...

**Pirsing:** No estoy bromeando. Tomemos el ejemplo de la ley de gravedad. Parece natural creer que la ley de gravedad existía antes de Newton. Suena loco pensar que hasta el siglo XVII no había gravedad.

**John:** Por supuesto.

**Pirsing:** Entonces, ¿Cuándo comenzó a existir esa ley?

**John:** No entiendo.

**Pirsing:** Lo que quiero saber es si crees que antes del comienzo de la Tierra, antes de la formación del Sol y las estrellas, aun antes del Big Bang, la ley de gravedad ya existía.

**John:** Creo que sí.

**Pirsing:** Estaba allí, sin masa ni energía, sin estar en la mente de nadie porque nadie existía, no en el espacio porque tampoco había espacio, ni en ninguna partes. ¿Existía de todas maneras esta ley de gravedad?

**John:** Bueno, no estoy seguro.

**Pirsing:** Si esa ley de gravedad existía, honestamente no sé qué tendría que hacer una cosa para no existir. Esa ley de gravedad pasa todas las pruebas de inexistencias habidas y por haber. No puede pensar en una condición de inexistencia que esa ley no aprobara, o una sola condición de existencia que aprobara. Y sin embargo, tú piensas que existía.

**John:** Tendría que pensarlo un poco más.

**Pirsing:** Si lo piensas, vas a dar vueltas y más vueltas, hasta que llegues a la única conclusión racional e inteligente posible: la ley de gravedad no existía antes de Isaac Newton. Ninguna otra conclusión tiene sentido. Y lo que eso significa es que la ley de gravedad no existe en ninguna parte... ¡Salvo en la cabeza de las personas! ¡Es un Fantasma!

Somos rápidos para destruir los fantasmas de otras personas. Creemos que son ignorantes, bárbaros y supersticiosos. Pero nosotros somos igual de ignorantes, bárbaros y supersticiosos con respecto a nuestros propios fantasmas.

*Texto 2.1.1 "Robert Pirsing, El arte del mantenimiento de la motocicleta."*

Este diálogo que cita Kofman (2008) nos da una introducción sobre los Modelos Mentales que poseen las personas.

Consideremos otro ejemplo citado en el mismo libro:





“Es una mujer joven, con una pluma en el sombrero y un collar”. “No, es una mujer vieja con una nariz grande y un pañuelo en la cabeza”. Según Kofman (2008), esta figura invita intencionalmente a dos interpretaciones.

Pero la pregunta fundamental es: ¿dónde está la imagen? Generalmente asumimos que está en la página, como así también asumimos que hay una sola imagen. Pero la imagen no está en la página, sino está compuesta en nuestra mente.

Esto nos lleva a decir que construimos internamente nuestra interpretación de la realidad, en vez de percibir lo que está “allí afuera”. Los problemas personales aparecen, porque la realidad que uno construye puede ser antitética a la que construye el otro.

Kofman (2008) define a los Modelos Mentales como “los filtros a través de los cuales los seres humanos organizamos y damos sentido a nuestras experiencias”.

Por otra parte Mitroff (2000) coincide con Peter Senge, en que los Modelos Mentales “Son supuestos profundamente arraigados, generalizaciones, ilustraciones, imágenes o historias que influyen sobre cómo entendemos al mundo y como actuamos en él”. Además afirman que “Operan permanentemente en forma subconsciente, en nuestras vidas personales, en el ámbito laboral y en nuestras organizaciones sociales, ayudándonos a dar sentido a la realidad y a operar en ella con efectividad”.

### **2.1.2. Fuentes de los Modelos Mentales**

Según Kofman (2008) las fuentes de los modelos mentales, son cuatro:

**Biología:** “El primer filtro de los modelos mentales es el sistema nervioso. Las personas tenemos limitaciones fisiológicas, que nos impiden percibir ciertos fenómenos con los sentidos (...)

Nuestra interfaz con el mundo es mucho más complicada de lo que pensamos. La teoría objetiva de la percepción afirma que el mundo allí afuera crea cambios directos y produce efectos en el sistema nervioso aquí dentro.

Por ejemplo, una persona normal y un daltónica pueden mirar el mismo pasaje. Cada uno, sin embargo, verá un paisaje diferente. Lo que cambia no es el mundo exterior, sino la

capacidad de sus sistemas visuales para experimentar las distintas longitudes de ondas de luz que llamamos colores.

**Lenguaje:** “El segundo filtro de los modelos mentales es el lenguaje. El lenguaje es el medio en el que se estructura la conciencia del ser humano. El lenguaje es el espacio de sentido en el que la realidad aparece en forma inteligible y comunicable. Gracias al lenguaje podemos comunicarnos con nosotros mismos y con los demás acerca de lo que existe a nuestro alrededor y en nuestro interior (...)

Por eso, aunque suena sorprendente, los filósofos dicen que es el lenguaje el que habla al ser humano más que el ser humano el que habla el lenguaje (...)

Los investigadores de la cognición, el cerebro y la conciencia, han concluido que las categorías lingüísticas no son etiquetas aplicadas a percepciones pre-existentes, sino que, por el contrario, ellas pre condicionan y definen en primer lugar la percepción: *uno no habla de lo que ve sino que ve solo aquello de lo que puede hablar*”.

**Cultura:** “La tercera fuente de los modelos mentales es la cultura. Uno podría considerar la cultura como un modelo mental colectivo (...)

Dentro de cualquier grupo (familiar, profesional, organizacionales, industrias, naciones), los modelos mentales colectivos se desarrollan en base a experiencia compartidas. A lo largo de la historia, los integrantes del grupo deben enfrentarse a desafíos. En respuesta, desarrollan una forma habitual de interpretar las situaciones y de emprender acciones.”

Schein (1997) define, “la cultura es un patrón de supuestos básicos compartidos, aprendidos por un grupo durante el proceso de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna. La prueba de que este patrón de supuestos funciona, es que ha operado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, apto para ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir los temas atinentes al grupo”.

**Historias Personales:** “La cuarta fuerza que da forma a los modelos mentales es la historia personal: raza, sexo, nacionalidad, origen étnico, influencias familiares, condiciones sociales y económica (...)

Creemos que nuestra historia pertenece al pasado, pero como los modelos mentales proyectan ese pasado hacia el presente y futuro. Al igual que un ordenador el cerebro tiene acceso permanente a las experiencias de vida acumuladas en la memoria y puede extrapolarlas hacia el presente y el futuro, como guía para la interpretación y la acción”.

### **2.1.3. Identificación y Clasificación de Modelos Mentales**

Según Senge (1992) es posible aplicar cuatro técnicas para reconocer nuestros propios paradigmas:

- Reparar en nuestros “saltos de abstracción”. Esto ocurre cuando efectuamos generalizaciones no verificadas a partir de observaciones aisladas. Lo grave ocurre cuando creemos que esas generalizaciones o suposiciones “son la realidad”. Ejemplos: “encasillar” a las personas“(Laura no se interesa en la gente”, “mi jefe es un incompetente”), “Los clientes compran por precio”. Estos supuestos generan conductas (a Laura la tratamos con mayor indiferencia, al jefe le presento soluciones simples pero parciales) y sesgan nuestra percepción (ya no reparamos en los datos que no concuerdan con el estereotipo).

- *La “columna izquierda”*

Se trata de expresar aquello que normalmente callamos y así revelar supuestos ocultos que influyen sobre las conductas. Esto ayuda a afrontar los problemas entre todos y aprender de ellos. Se elabora a modo de un guión paralelo sobre una situación o diálogo real.

- *Equilibrar indagación con persuasión*

Esto implica desarrollar aptitudes para debatir e influir sobre los demás (habilidades de proyección) con aptitudes para preguntar (empatía) y preguntarse. Estas últimas son valiosas para ver e incorporar otras perspectivas e incluso reconocer los defectos de nuestra propia perspectiva. La persuasión sin indagación genera una escalada de más persuasión, donde el objetivo es ganar la discusión. Pero también la indagación pura es limitativa, pues terminamos ocultándonos detrás de una muralla de preguntas.

Según el mencionado autor, “si los gerentes creen que sus perspectivas son hechos y no supuestos, no estarán dispuestos a cuestionar esas perspectivas. Si carecen de aptitudes para indagar los modos de pensar propios y ajenos, sufrirán limitaciones para experimentar cooperativamente con nuevos modos de pensar”.

Una alternativa para aplicar este principio en una empresa es la creación de “directorios internos” (de familia, de empleados, etc.) mezclando personas de distintos niveles. Esto ayuda a exponer y articular puntos de vista, abrir perspectivas y consensuar estrategias.

- Asumir las diferencias entre lo que decimos (teorías expuestas) y hacemos (teorías en uso).

¿De veras la teoría expuesta forma parte de mi visión? (¿o sólo sirve para “hacerme quedar bien” ante los demás?).

Existen diversos enfoques y clasificaciones, pero en función del universo de la empresa, podemos considerar seis tipos de modelos mentales o formas de pensamiento estratégico, y tres tipos de “lógicas”. Tales clasificaciones también ayudan a poner en evidencia nuestros sutiles patrones de razonamiento, que afectan nuestra percepción y nuestros actos.

- Tipo I: artesanal

Es la forma de pensar predominante del siglo XIX. Piensa a la empresa como fuente de producción artesanal, basada en el trabajo individual y la renta por localización. Normalmente un empresario que comienza su actividad es un típico modelo I, como también un panadero, tintorero u otro comerciante cuentapropista, quien no desea crecer mucho o rechaza todo tipo de asociación. Es incapaz de delegar, por lo que su límite es su capacidad de trabajo personal.

- Tipo II: Pensamiento orientado a la producción

Típica forma de pensar generada a partir de la revolución industrial y mantenida hasta 1960-70. El pensamiento estratégico se orienta a la fábrica (“tener la fábrica más grande, con más gente”, “comprar máquinas nuevas”). Los negocios se evalúan en relación a la posibilidad de realizarlos con los recursos actuales. Es el tradicional empresario que cuando viaja al exterior dedica la mayor parte del tiempo a visitar fábricas y exposiciones

de maquinarias. El centro de interés está focalizado en lo operativo y la eficiencia, dejando de lado al cliente. Obsesión por crecer expandiéndose en volumen.

- Tipo III: Pensamiento orientado al marketing

“El marketing lo hace todo” es la frase que resume este tipo de pensamiento. Siente que la publicidad masiva puede hacer triunfar a casi cualquier producto. Sólo va a considerar factibles los negocios que combinen con su modelo mental, para ser evaluados, pensando que los problemas de ventas se solucionan básicamente a través de la comunicación intensiva.

- Tipo IV: Pensamiento financiero

Modelo mental predominante en la década del 80, en particular en épocas de alta inflación. Es cortoplacista y desconfiado. Prioriza resultados, eliminando negocios con potencial estratégico. Lógico y pesimista.

- Tipo V: Pensamiento abierto, orientado al management

Modelo mental totalmente abierto. La apertura mental permite incluir en la evaluación estratégica otros tipos de negocios y considerar posibles asociaciones, alianzas entre empresas, con clientes o con proveedores, licencias, joint ventures, franchising, etc.

- Tipo VI: Pensamiento abierto, dinámico y circular

Contempla el modelo mental V, abierto, pero con la visión enfocada al futuro, aplicando dinámica de sistemas y análisis de redes. Se contrapone al tradicional pensamiento estático y lineal.

#### **2.1.4. Organización Inteligente**

El concepto de Organización ha sido definido por distintos autores. Se puede identificar la evolución a través de los años: desde la organización burocrática de Max Weber, la organización basada en el desempeño de Peter Drucker hasta la organización inteligente de Peter Senge (en el transcurso de los años 1900 – 2000).

En términos generales la organización es definida como “un grupo de personas con un propósito común: alcanzar un objetivo” (Bertoli en Cardozo 2004).

En primer lugar, Weber (1922) definió a la Organización como una relación social que puede estar cerrada hacia afuera o limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas. Este objetivo se logra gracias a que estas reglas y órdenes se llevan a la práctica a través de la actuación de individuos específicos, ya sea por un director, un gerente o un jefe.

La organización burocrática de Max Weber o también llamada racional-legal tiene unidades de trabajo con esquemas muy lineales. La jerarquía es vertical con un trabajo muy específico, el enfoque es cerrado (Weber en Cardozo, 2004).

Según Drucker (1994) una Organización es “un grupo humano, compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común”.

Para este autor, a diferencia de Weber, existen departamentos funcionales que se enfocan según el desempeño de los individuos. A su vez la jerarquía es distinta a la planteada anteriormente ya que para Drucker la estructura jerárquica es vertical – plana. En este tipo de organizaciones se encuentra la realización de tareas concretas e interdisciplinarias con mandos específicos, aparece la figura del supervisor y los resultados se miden por la actividad realizada.

Para Senge (1992) la organización inteligente existen equipos con procesos donde los miembros exponen su competencia según la habilidad para el cargo. A diferencia de Drucker y Weber, Senge plantea una estructura jerárquica plana con tareas complejas y multidimensionales con un enfoque totalmente distinto a los ya mencionados, en este caso existe un enfoque totalmente abierto y la actividad se mide por los resultados obtenidos.

La evolución a través del tiempo ha hecho que existan cambios en todos sentidos, desde la percepción de las personas en distintos ámbitos hasta la manera en la que estos individuos actúan en las organizaciones. Ante este cambio llamado la “era de colaboración” donde el elemento fundamental es el cambio acelerado y la colaboración masiva las organizaciones que únicamente pueden adaptarse son las organizaciones inteligentes (OI).

Entonces, podemos definir las OI como “una organización que posee las habilidades para crear, adquirir y transferir conocimientos, así también la capacidad de modificar su conducta sobre la base de nuevos conocimientos” (Garvin, 1993).

Senge (1992) define a las OI como “aquella en la que los individuos expanden continuamente su actitud, para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente, continuamente, aprende en su conjunto”.

Actualmente, el conocimiento se considera como uno de los principales recursos para poder generar competitividad. Para que las organizaciones puedan adaptarse al entorno cambiante es importante que dentro de ellas exista una cultura interna de aprendizaje. El conocimiento, las actitudes y los valores forman parte del eslabón principal de la organización. Es por esto que las OI son las que aprenden a gestionar, desarrollar y aprovechar las ventajas que brinda el conocimiento interno haciéndolo inclusivo, generando aprendizaje continuo mediante la interacción de los distintos individuos en grupos (Garín, 2000).

Para que exista aprendizaje en la organización deben haber individuos dentro de ella que estén dispuestos a aprender porque una organización solo puede aprender porque sus miembros lo hacen; si no hay aprendizaje individual, no puede haber uno organizacional (Swieringa y Wierdsma, 1995).

Este nuevo concepto de organización expone un cambio de mentalidad en el ámbito profesional, es decir, cada individuo de la organización no puede trabajar de manera individual, sino que debería interactuar y colaborar para lograr los objetivos estratégicos.

Entonces la construcción de OI, de acuerdo a Senge (1990), existen cinco disciplinas para un aprendizaje continuo las cuales deben desarrollarse como un conjunto: el dominio personal, los modelos mentales, la creación de una visión compartida, el aprendizaje en el equipo y por último el pensamiento sistémico. Es importante mencionar que las dos primeras disciplinas son propias de cada sujeto, mientras que las otras son colectivas que dependen del compromiso de cambio del equipo (León, Tejada y Yakato, 2003). Estas cinco disciplinas son únicamente planteadas por el autor.

### **2.1.5. Disciplinas de la OI**

En la actualidad, existen cinco nuevas "tecnologías de componentes" que coinciden para innovar las organizaciones inteligentes.

#### *- Pensamiento Sistémico*

El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se han desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos. Es decir, es una disciplina que contempla el todo, un marco de referencia para proponer patrones e interrelaciones.

#### *- Dominio Personal*

El dominio personal, o desarrollo de maestría personal, es el aprendizaje para reconocer las capacidades individuales (propias) y la de los otros individuos (ajenas). Es decir, si las personas saben quiénes son en realidad, qué quieren y qué son capaces de hacer, tendrán la capacidad para identificarse con la visión de la organización y así proponer soluciones y asumir el compromiso de crecer junto con la organización. Por lo tanto el dominio puede sugerir la dominación de personas o cosas. También alude a un nivel muy especial de habilidad y es una disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.

#### *- Modelos Mentales*

Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. Es decir, son las formas de pensar o paradigmas que muchas veces restringen nuestra visión del mundo y la forma en la cual actuamos. Conocer qué tipo de modelo mental tenemos y tiene la organización (según los seis tipos mencionados anteriormente) es el primer paso para aprender a manejar estos modelos mentales permitirá favorecer la comunicación dentro de la organización para ayudarla a crecer.

#### *- Construcción de una Visión Compartida*

Es una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida: un conjunto de principios. Supone aptitudes para configurar "visiones del futuro" compartidas que



propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Entonces, para lograr una visión que contemple a todos los miembros de la organización cada individuo debería aprender a descubrir su capacidad personal en el trabajo que apoye la visión de la empresa y así cada uno de estos individuos que la conforman tendrán las mismas metas o propósitos y eso hará que la empresa perdure.

- *Aprendizaje en Equipo*

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Aquí es donde “la llanta muerde el camino”: si los equipos no aprenden, la organización no pueden aprender. Entonces, para fortalecer estos equipos es imprescindible la buena comunicación entre ellos. La visión compartida de estos grupos será importante para el aprendizaje organizacional.

Con todo lo mencionado con anterioridad, existe un cambio de enfoque llamado “Metanoia” se puede traducir por desplazamiento mental. Entender este significado, es entender el significado más profundo de aprendizaje, éste también supone un decisivo desplazamiento o tránsito mental. Mediante el aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos hacer, para crear diferentes posibilidades, para ampliar nuestras capacidades.

Si esta situación se analiza desde una perspectiva de organización, encontraremos una relación con el comportamiento dentro de la empresa. Es decir, si se establece un plan u objetivo, los individuos accionaran de manera conjunta para poder lograrlos, siempre que tengan una visión compartida. Lo que sucede es que no siempre cada individuo contribuirá de la misma manera al éxito de la organización, sino que cada uno accionará de acuerdo a su modelo mental. Argyris (1923) lo plantea diciendo que: aunque las personas no se comportan en congruencia con las teorías que abrazan (lo que dicen), sí se comportan en congruencia con sus teorías en uso, “los modelos mentales”.

Entonces, los modelos mentales nos sirven para conocernos mejor a nosotros y a los otros, también nos ayudan a comprender el entorno organizacional y ver por qué los individuos actúan de determinada manera frente a distintas situaciones.

El reto en las organizaciones está en poder alinear estos modelos mentales que posee cada uno de estos individuos que la conforman ya que los utilizarán para la resolución de distintos conflictos que se generen a nivel interno o externo. De la misma manera también permitirá generar ideas para efectuar cambios que beneficien a la empresa.

### **2.1.6. Modelos Mentales y las Organizaciones**

La influencia de los modelos mentales sobre la percepción también es importante en la administración de empresas. El problema de los modelos mentales no reside en que sean correctos o erróneos. Por definición todos los modelos mentales son simplificaciones. El problema surge cuando los modelos mentales son tácitos, cuando existen por debajo del nivel de conciencia.

La incapacidad para apreciar los modelos mentales conspira contra los esfuerzos para alentar el pensamiento sistémico.

La manera en la que los modelos mentales están arraigados puede sofocar aun los mejores conceptos sistémicos; aquel pensamiento que contempla el todo, aquel que propone patrones e interrelaciones.

Pero si estos modelos mentales mencionados pueden impedir el aprendizaje haciendo por ejemplo que una organización no avance, ¿por qué no pueden también acelerar el aprendizaje?

El pensamiento sistémico sin modelos mentales no funciona, es un conjunto. El pensamiento sistémico sin la disciplina de los modelos mentales pierde fuerza. Por eso muchas veces las resoluciones de problemas se centran en ayudar a los gerentes a integrar los modelos mentales con el pensamiento sistémico ya que los dos van de la mano: una intenta exponer supuestos ocultos y la otra intenta reestructurar supuestos para revelar la causa de problemas cruciales.

Los modelos mentales arraigados frenan los cambios que podrían derivar en el pensamiento sistémico. Los gerentes deben aprender a reflexionar sobre sus actuales modelos mentales, mientras los supuestos predominantes no se expongan abiertamente, no hay razones para que los modelos mentales cambien y el procesamiento sistémico carece de propósito. Si los gerentes creen que sus perspectivas son hechos y no

supuestos, no estarán dispuestos a cuestionar esas perspectivas. Si no tienen la habilidad para poder indagar los propios modelos mentales y ajenos no podrán experimentar la cooperación con los modos de pensar. Más aún si no hay una filosofía establecida y una comprensión de los modelos en la organización, la gente interpretará mal el propósito del pensamiento sistémico, creyendo que se trata de dibujar diagramas para representar complejos modelos del mundo, no para mejorar nuestros modelos mentales.

Las investigaciones contemporáneas demuestran que la mayoría de nuestros modelos mentales tienen defectos sistemáticos. Pasan por alto relaciones críticas de realimentación. La comprensión de estos defectos puede ayudar a ver las principales flaquezas de los modelos mentales predominantes y a evaluar donde se requiere algo más para tomar decisiones efectivas.

Por último, el resultado de la integración del pensamiento sistémico con los modelos mentales no consistirá solo en el perfeccionamiento de nuestros modelos mentales (aquello que pensamos) sino en la modificación de nuestro modo de pensar: pasar de modelos mentales dominados por los hechos a modelos mentales que reconozcan patrones de cambio de largo plazo y las estructuras subyacentes que generan esos patrones.

Así como el pensamiento lineal domina la mayoría de los modelos mentales hoy utilizados para decisiones críticas, las organizaciones inteligentes del futuro tomarán decisiones críticas basadas en la comprensión compartida de interrelaciones y patrones de cambio (Senge 1990).

Si una organización se compone de especialistas, cada uno con su propia área limitada de conocimiento, su misión tiene que ser clara y concisa. Tiene que tener un solo propósito, de otro modo sus miembros se confunden. Seguirán su propia especialidad en lugar de aplicarla a la tarea común; cada uno definirá los resultados en función de su especialidad, le impondrá sus propios valores a la organización. Solo una misión común clara y bien enfocada puede mantener unida a la organización y permite producir resultados. Sin dicha misión, la organización pierde prestigio (Drucker 1994).

## **2.2. Estrategia y logros de objetivos organizacionales**

### **2.2.1. Definición de Estrategia y Objetivos Organizaciones**

El concepto de Estrategia, proviene de la palabra griega estrategos, que significa “Jefes del Ejército”. Hoy en día la aplicación de esta palabra se encuentra más entrelazada con las actividades de negocios. Este concepto ha evolucionado en el área de los negocios en tal medida que hoy en día podemos encontrar una escuela de negocios llamada “administración estratégica” (Strategic Management).

La ciencia de la administración de negocios entiende a la estrategia como “la adaptación de los recursos y habilidades de la organización en un entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas” (Hermida 1993). Es decir, que la estrategia es la forma en la que la organización se adapta al entorno para lograr o alcanzar sus objetivos.

Hay diferentes tipos de enfoques o definiciones que se utilizan para describir a la estrategia. El primer autor del que se tiene constancia que haya utilizado este concepto en un entorno de negocios es Peter Drucker, para él la estrategia respondía dos cuestiones fundamentales tales como; ¿Qué es nuestro negocio? Y ¿Qué debería ser? Drucker fue uno de los primeros en tomar el concepto de estrategia pero no el único, luego lo siguieron varios autores con diferentes enfoques.

Uno de los autores que le siguió fue Chandler que en el año 1962 definió a la estrategia como “la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas” (Chandler 1962).

También podemos encontrar a Kenneth R. Andrews que en 1965 combina a Drucker y a Chandler y adhiere el concepto de meta en la definición de estrategia para explicar que mediante la misma la organización define en que negocio se encuentra actualmente y hacia dónde quiere ir o estar en el futuro.

Y por último uno de los grandes autores que dio su propia explicación o definición de estrategia fue Igor Ansoff. El definió a la estrategia como “el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la

esencial naturaleza de los negocios en que está operando la organización y los negocios que la organización planea para el futuro” (Ansoff 1986). Podemos observar como en su definición Ansoff añade una variable más a tener en cuenta cuando hablamos de estrategia, esta es la relación Producto-Mercado.

Observando a los cuatro autores tomados en cuenta para esta descripción de las estrategias empresariales podemos encontrar que todo ellos se refieren a la estrategia de negocio como el lugar donde nos encontramos y hacia dónde queremos ir, es decir darse cuenta de lo que la empresa es o hace y que es lo que queremos de la misma en el futuro. Esto está en gran medida involucrado con el tema a tratar en esta tesis ya que un cambio en el rumbo de la compañía, requiere un cambio en la cultura de la misma y por ende se debe tener en cuenta los modelos mentales para poder transmitir la estrategia y objetivos del cambio a los recursos humanos de la organización para conseguir una transición eficiente y con la menor cantidad de problemas posibles.

Hemos hablado pero no incursionado en el tema de los “Objetivos”. La palabra objetivo tiene dos raíces griegas; en primer lugar la palabra “*Jactum*” que significa “lanzado” y en segundo lugar la proposición “*ob*” que significa “hacia”. Es decir que un objetivo es aquella acción lanzada hacia algo, ese algo en concreto son las metas pre establecidas. Es decir que las palabras Metas y Objetivos son muy similares su única diferencia yace en que el objetivo tiene un fin más específico y cuantificado acorde a la meta, y la meta es una afirmación genérica del propósito y suele significar un fin general acorde a la misión de la organización.

Una definición de objetivos es ver a los mismos como “los fines que nos proponemos, y entendemos por éstos a aquello que se pretende obtener con toda la operación o actividad” (Reyes 2005).

Podríamos decir que los objetivos son los resultados que pretendemos obtener y los resultados son los objetivos que se logran. Podemos ver que hay una clara dependencia entre estos conceptos, es por eso que es muy importante definir claramente el objetivo para que sea consistente con su resultado.

Podemos encontrar varias clasificaciones de objetivos, a continuación se puede encontrar la definición de las clasificaciones más relevantes:

- Objetivos individuales y colectivos: Los individuales son aquellos que competen a las personas físicas por si solas y los colectivos son aquellos que se dan en un grupo humano. Es de suma importancia que no haya un conflicto directo entre estos dos conceptos dentro de una organización ya que de ser así sería muy difícil alcanzar el objetivo.
- Objetivos generales y particulares: Se entiende como objetivo general aquellos que engloban varias objetivos de menor jerarquía dentro de ellos, y los objetivos particulares son aquellos puntuales que buscan un resultado concreto. Es importante entender que los objetivos particulares deben estar subordinados a los objetivos generales.
- Objetivos a corto, mediano y largo plazo: Los objetivos deben realizarse en el plazo más corto posible, pero se tiene en cuenta que algunos escenarios llevan a objetivos con un mayor horizonte temporal. Los objetivos a corto plazo son aquellos que comprenden un año como máximo, los mediamos van desde un año hasta cinco años y por último los de largo plazo comprenden los mayores a 5 años.
- Objetivos naturales, subjetivos o arbitrarios: El objetivo natural es aquel que por sí mismo busca determinada función u organización. El fin arbitrario es aquel que propone el líder o jefe de grupo que realiza la acción que es diferente a la naturaleza propia de esa actividad.

Como podemos observar los objetivos son una guía que es utilizada para dirigir el curso de acción de una persona u organización. Estos objetivos pueden formar parte de una estrategia mayor que nos ubica en el presente y en el futuro deseado.

### **2.2.2. Medición del cumplimiento de objetivos estratégicos**

Un objetivo estratégico es “un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión” (Pedrós y Gutiérrez 2005). Podemos observar que la única

diferencia con descripción de objetivo dada anteriormente es la importancia jerárquica del objetivo, por ese motivo se lo llama “objetivo estratégico” ya que este es pieza clave para la organización.

Para poder entender si los objetivos (resultados futuros esperados) están siendo cumplidos debemos tener datos actuales de la organización que nos ayuden comparar los objetivos con los resultados reales de la organización. Estos datos reales pueden verse plasmados en algo llamado indicadores.

Los indicadores son cálculos alcanzados mediante la utilización de datos transaccionales de la compañía. Estos sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Es sumamente importante elegir cuáles serán los indicadores que utilizaremos y las reglas de medición de los mismos ya que con ellos observaremos si los objetivos con los que esperábamos o no y esto tendrá un impacto directo en las decisiones futuras de los altos mandos que cambiarán la dirección y estrategia de la compañía de ser necesario.

Existen dos tipos de indicadores; *los inductores* (miden acciones que se realizan para conseguir un objetivo) y los *de resultado* (que miden el grado de obtención de un resultado). Entendemos que los indicadores nos ayudaran a medir si nuestros objetivos están siendo o no cumplidos. Sin embargo no es suficiente solo el mero uso de estas herramientas sino que también debemos aplicar ciertas medidas de control (tales como los indicadores enunciados anteriormente).

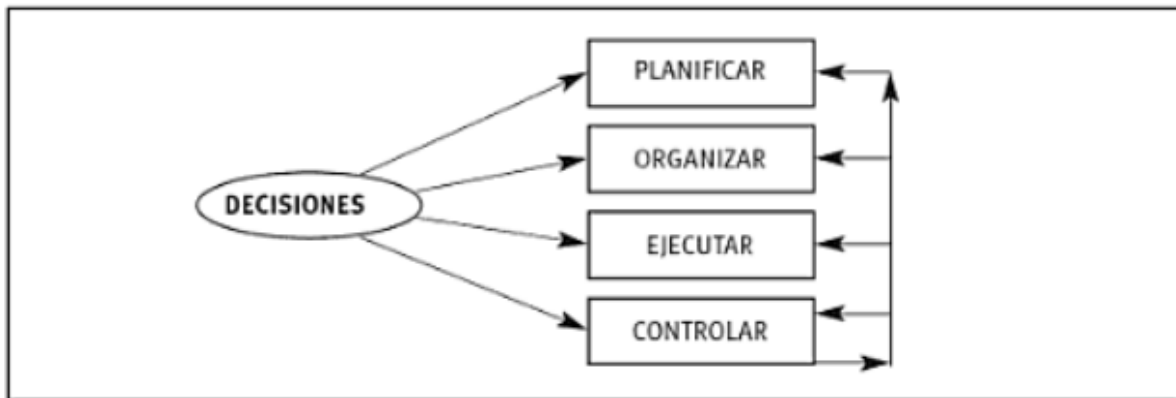
¿Pero qué es exactamente el control? el control puede ser definido como:

Aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases que les preceden sean los deseados. (Pérez y Veiga 2013)

El proceso de control consiste básicamente en la comparación de lo planeado con lo real. Las posibles discrepancias que se puedan encontrar sirven para medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados. Su correcta interpretación permitirá que se logre el objetivo final del control que es, actuar para asegurarnos que los objetivos sean

cumplidos, “de poco sirve el control que se limite a identificar desviaciones. Estas han de ser solo un medio para reorientar la acción cuando ello sea preciso”. (Pérez y Veiga 2013)

Por lo visto anteriormente podemos observar que el control es (o debería ser) una acción primordial dentro de las acciones de la compañía, tales como: planificación, instauración de estrategias establecimiento de metas y objetivos, etc. Entonces con esta idea podemos decir que el control y la retroalimentación con acciones correctivas son de altísima importancia en la gestión de estratégica de la organización. A continuación se puede observar un gráfico con una representación simple de lo expresado anteriormente.



*Gráfico 2.2.2 “Decisiones según el proceso de control”*

Como conclusión podemos decir que el control y sus herramientas son de vital importancia al momento de medir el cumplimiento de objetivos estratégicos.

### **2.2.3. Comunicación de la estrategia en la organización**

Según Hope y Player (2012) existe varias prácticas para lograr una efectiva comunicación de la estrategia, como por ejemplo comunicar el propósito y los valores a los empleados de todas las formas posibles, crear una visión compartida, y describir de forma clara la estrategia.

“La empresa competitiva sabe que hoy día una comunicación efectiva y eficaz es necesaria para que sus directivos logren transmitir adecuadamente al equipo humano sus retos y objetivos” (Garrido, 2009)



Aun cuando existen modelos de intervención en los ambientes empresariales para asegurar la correcta implementación de los rasgos culturales que la compañía requiere (ya sea una pyme o una transnacional), el contexto social y las formas de ser o “patrones culturales” de cada país influirán en el éxito o fracaso de dicha tarea.

Considerando que la empresa es capaz de crear un microclima cultural que guíe a sus empleados, los factores ambientales y las creencias arraigadas en la sociedad en que ella opere tienen mucho que ver con las posibilidades reales de la implementación de una cultura particular.

Cuando una empresa tiene una cultura corporativa fuerte, la administración y gestión estratégica de aquella se reduce en gran medida a motivar y estimular a los empleados con respecto al logro de los objetivos y valores inspiradores, entregando a su vez recompensas tangibles e intangibles a quienes actúan conforme a los principios culturales que mueven a la organización hacia el logro de los objetivos.

Neilson, Martin y Powers (2008) identificaron que una estrategia brillante puede posicionar a la organización en el mapa competitivo pero solo una correcta comunicación y ejecución de la estrategia permitirá mantenerlo.

Uno de los cinco elementos esenciales para que una estrategia se ejecute correctamente dentro de la organización, según Gary L. Neilson et. al (2008):

“Cada miembro de la organización debe estar consciente de la responsabilidad que tiene sobre cada decisión y acción que tome”.

Cuando una compañía comienza a crecer, es importante dejar esta base bien en claro a fin de identificar cómo el desempeño de cada individuo forma parte de la estrategia organizacional. Los altos funcionarios pueden ir y volver, cambiar cuántas veces crea necesario la compañía, pero esto implica nuevas expectativas y en general se pierde la noción de dónde empieza la tarea de uno y donde termina la tarea del otro.

Otro elemento es “la información acerca de la estrategia organizacional debe fluir libremente a lo largo de la organización”. Es importante tener presente que cada miembro forma parte de un área pero al mismo tiempo es parte de una organización, por lo que cada movimiento debe comunicarse de forma tal de mantener al resto de las áreas informadas y así lograra el alineamiento a la estrategia.

## 2.2.4. Toma de decisiones en las áreas de la organización

La alta gerencia debe tomar decisiones prácticamente todos los días. A veces las opciones son muy claras, pero otras resultan más complejas.

Schackle (1966) define la toma de decisión como un corte entre el pasado y el futuro. Otros autores definen la decisión como la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado.

Como tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. La importancia de la información en la toma de decisiones queda patente en la definición de decisión propuesta por Forrester (1961), entendiendo por esta "el proceso de transformación de la información en acción". La información es la materia prima, el input de la decisión, y una vez tratada adecuadamente dentro del proceso de la toma de decisión se obtiene como output la acción a ejecutar. La realización de la acción elegida genera nueva información que se integrará a la información existente para servir de base a una nueva decisión origen de una nueva acción y así sucesivamente (feedback).

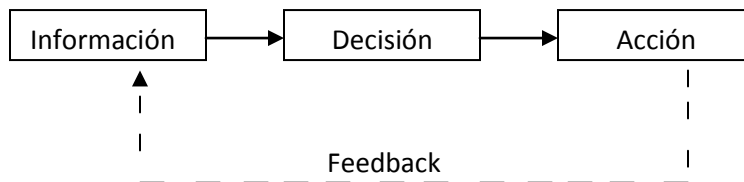


Gráfico 2.2.4 "Feedback Menguzzato y Renau"

Le Moigne (1973) define el término decidir cómo identificar y resolver los problemas que se le presenta a toda organización. Por tanto, el desencadenante del proceso de toma de decisiones es la existencia de un problema.

Para Huber (1984) existirá un problema cuando hay diferencia entre la situación real y la situación deseada. La solución del problema puede consistir en modificar una u otra situación, por ello se puede definir como el proceso consciente de reducir la diferencia entre ambas situaciones.

Greenwood (1978) afirma que la toma de decisiones para la administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.

Según una de los libros de la Serie Harvard Business Essentials, existe un proceso de cinco pasos para tomar decisiones de forma tal que se obtengan mejores resultados. Tomamos como factor de mayor relevancia el paso número dos “exponer el problema adecuadamente” ya que creemos es la base para alcanzar los objetivos organizacionales entre diferentes áreas de la organización.

Para adoptar algunos tipos de decisiones se suelen utilizar modelos. Estos se pueden definir como una representación simplificada de una parte de la realidad, y ello porque en muchos casos la realidad es tan compleja que, para comprenderla hay que simplificarla tomando de ella los aspectos que resultan más relevantes para el análisis de que se trate y no teniendo en cuenta los que resultan accesorios. El principal objetivo de un modelo es permitir una mejor comprensión y descripción de la parte de la realidad que representa. Esa mejor comprensión de la realidad permite tomar mejores decisiones. Los modelos se pueden clasificar atendiendo a numerosos criterios entre ellos:

- Modelos objetivos y subjetivos. En ocasiones los sucesos no se pueden experimentar objetivamente, y no existen métodos formales para su estudio, por lo que los modelos han de ser informales, subjetivos y basarse en la intuición.
- Modelos analíticos y de simulación. Los modelos analíticos son aquellos que sirven para obtener soluciones, por lo tanto han de ser resueltos. Los modelos de simulación son representaciones simplificadas de la realidad sobre las que se opera para estudiar los efectos de las distintas alternativas de actuación.
- Modelos estáticos y dinámicos. Los modelos estáticos son aquellos que no utilizan la variable tiempo, en tanto que los dinámicos son aquellos que incorporan el tiempo como variable o como parámetro fundamental.
- Modelos deterministas y probabilísticos. En los modelos deterministas se suponen conocidos con certeza todos los datos de la realidad que representan. Si uno o

varios datos se conocen sólo en términos de probabilidades, el modelo se denomina probabilístico, aleatorio o estocástico.

Todas las decisiones no son iguales ni producen las mismas consecuencias, ni tampoco su adopción es de idéntica relevancia, es por ello que existen distintos tipos de decisiones. Existen varias propuestas para su clasificación destacaremos las más representativas.

- *Tipos de decisiones. Clasificación por niveles*

- Decisiones estratégicas (o de planificación): son decisiones adoptadas por decisores situados en el ápice de la pirámide jerárquica o altos directivos. Estas decisiones se refieren principalmente a las relaciones entre la organización o empresa y su entorno. Son decisiones de una gran trascendencia puesto que definen los fines y objetivos generales que afectan a la totalidad de la organización; a su vez perfilan los planes a largo plazo para lograr esos objetivos. Son decisiones singulares a largo plazo y no repetitivas, por lo que la información es escasa y sus efectos son difícilmente reversibles; los errores en este tipo de decisiones pueden comprometer el desarrollo de la empresa y en determinados casos su supervivencia, por lo que requieren un alto grado de reflexión y juicio.

Son decisiones estratégicas las relativas a dónde se deben localizar las plantas productivas, cuáles deben ser los recursos de capital y qué clase de productos se deben fabricar.

- Decisiones tácticas o de pilotaje: son decisiones tomadas por directivos intermedios. Tratan de asignar eficientemente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos fijados a nivel estratégico. Estas decisiones pueden ser repetitivas y el grado de repetición es suficiente para confiar en precedentes. Sus consecuencias suelen producirse en un plazo no largo de tiempo y son generalmente reversibles. Los errores no implican sanciones muy fuertes a no ser que se vayan acumulando. Por ejemplo decisiones relacionadas con la disposición de planta, la distribución del presupuesto o la planificación de la producción.

- Decisiones operativas, adoptadas por ejecutivos que se sitúan en el nivel más inferior: son las relacionadas con las actividades corrientes de la empresa. El grado de

repetitividad es elevado: se traducen a menudo en rutinas y procedimientos automáticos, por lo que la información necesaria es fácilmente disponible.

Los errores se pueden corregir rápidamente ya que el plazo al que afecta es a corto y las sanciones son mínimas. Por ejemplo la asignación de trabajos a trabajadores, determinar el inventario a mantener etc.

Por lo tanto, vemos que existe una correspondencia entre el nivel de responsabilidad o nivel jerárquico al cual se toman los distintos tipos de decisiones enunciados y el nivel de dificultad de dichas decisiones.

- *Tipos de decisiones. Clasificación por métodos*

Esta clasificación se debe a Simon (1977) quien realiza una clasificación basándose en la similitud de los métodos empleados para la toma de decisiones, independientemente de los niveles de decisión. Así distingue una serie continua de decisiones en cuyos extremos están las decisiones programadas y no programadas. Se entiende por decisiones programadas aquellas que son repetitivas y rutinarias, cuando se ha definido un procedimiento o se ha establecido un criterio (o regla de decisión) que facilita hacerles frente, permitiendo no ser tratadas de nuevo cada vez que se debe tomar una decisión. Es repetitiva porque el problema ocurre con cierta frecuencia de manera que se idea un procedimiento habitual para solucionarlo, por ejemplo cuánto pagar a un determinado empleado, cuándo formular un pedido a un proveedor concreto.

Lo fundamental en este tipo de decisiones no es la mayor o menor dificultad en decidir sino que se encuentra en la repetitividad y la posibilidad de predecir y analizar sus elementos componentes por muy complejos que resulten éstos.

Las decisiones no programadas son aquellas que resultan nuevas para la empresa, no estructuradas e importantes en sí mismas. No existe ningún método preestablecido para manejar el problema porque este no haya surgido antes o porque su naturaleza o estructura son complejas, o porque es tan importante que merece un tratamiento hecho a medida; por ejemplo la decisión para una empresa de establecer actividades en un nuevo país. También se utiliza para problemas que puedan ocurrir periódicamente pero quizá requiera de enfoques modificados debido a cambios en las condiciones internas o externas.

Koontz y Wehrich (1995), ponen de manifiesto la relación entre el nivel administrativo dónde se toman las decisiones, la clase de problema al que se enfrentan y el tipo de decisión que es necesario adoptar para hacerle frente. Los directivos de alto nivel se enfrentan a decisiones no programadas, puesto que son problemas sin estructurar y a medida que se desciende en la jerarquía organizacional, más estructurados o comprensibles resultan los problemas y por tanto, más programadas resultarán las decisiones.

## **2.3. Cultura Organizacional**

### **2.3.1. Definición de Cultura Organizacional**

El concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de las relaciones humanas, cuando a partir de los experimentos desarrollados por Mayo (1972), se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. Mayo (1972), se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización.

Sin embargo, el concepto de cultura organizacional no es unívoco, ya que desde la misma antropología (de donde los estudios organizacionales importaron el concepto) no hay consenso acerca del significado de cultura.

El término cultura organizacional posiblemente sea uno de los conceptos que mayor atención ha recibido en las dos últimas décadas, al acaparar la atención de psicólogos, sociólogos, antropólogos, teóricos de las organizaciones e incluso economistas, debido en gran medida a la relación que se presupone entre cultura y rendimiento.

#### *- Cultura organizacional como una variable externa*

Desde esta perspectiva, la cultura se entiende como un fenómeno nacional que influye en el desarrollo

y refuerzo de creencias en el contexto organizacional. Las similitudes y diferencias en los valores y actitudes de las personas en las diversas organizaciones provienen, en primera

instancia, de la influencia que ejerce la sociedad en la cultura organizacional. En este sentido las organizaciones son manifestaciones de sistemas culturales más amplios.

La cultura se concibe, como una variable independiente y externa que influye en las organizaciones y es llevada a la organización a través de la membrecía; es decir, al entrar a pertenecer a la organización, los empleados que han sido influidos por múltiples instituciones culturales como la familia, iglesia, comunidad, educación, traen estas influencias para nutrir la realidad organizacional. La cultura organizacional entonces está permeada por dichas instituciones a través de los miembros que la constituyen (Hatch, 1997).

- *Cultura organizacional como una variable interna*

A través de esta metáfora se entiende a las organizaciones como fenómenos que producen cultura; son vistas como instrumentos sociales que producen bienes, servicios y subproductos tales como artefactos culturales. La cultura se define desde esta perspectiva como un pegamento social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado (Smircich, 1983).

- *Perspectiva cognitiva*

Según la antropología cognitiva (Goodenough, 1971; citado por Smircich, 1983), la cultura es un sistema de cogniciones, conocimientos y creencias compartidos; Harris y Cronen (1979) citados por Smircich (1983), consideran que la cultura es una estructura de conocimiento para saber y actuar.

El objetivo del investigador es identificar las reglas y creencias para entender cómo los miembros de la cultura ven y describen su mundo.

Las organizaciones son sistemas de creencias o marcos de referencias que los miembros de la organización comparten en grados variados. Un supuesto que subyace a este trabajo es que el pensamiento está conectado con la acción, lo que implica que las preguntas de investigación en este enfoque están conducidas a encontrar las reglas o guiones que dirigen la acción y las estructuras de conocimiento que están operando (Smircich, 1983).

- *La comunicación intercultural en la organización*

El modelo de comunicación intercultural apoya una teoría de cultura ampliamente aceptada en el campo de la gestión transcultural y comparativa, pero a menudo solo implícitamente integrada en el diseño de la investigación. Esta teoría establece que los miembros de una nación son vistos como portadores de una cultura común que influye en la conducta de las organizaciones. Así, las personas de contextos nacionales diferentes adquieren expectativas diferentes tanto sobre las estructuras formales de las empresas como sobre los patrones informales por los que el trabajo es realizado.

Estas expectativas determinan el modo en que las personas responden a conductas no esperadas o no familiares cuando trabajan, negocian, o hacen empresa, con los compañeros de otra nacionalidad.

La implicación es que encuentros transnacionales o transculturales resultan a menudo en distorsiones perceptivas, en malinterpretaciones y en una evaluación negativa de las capacidades e intenciones de los otros.

El modelo de comunicación intercultural asume que la comunicación intercultural exitosa y, por otro lado, el cumplimiento exitoso de la tarea dependen de la gestión consciente de diferencias y similitudes. Los miembros de la organización aprenden a “crear nuevas formas de gestión y organización que trascienden las culturas de sus miembros” (Adler, 1991: 108).

### **2.3.2. Relación entre cultura y modelos mentales**

Vamos a recapitular qué es un modelo mental y qué es también la cultura organizacional, “Los modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo” (Senge 2004). En cambio la cultura organizacional es aquella personalidad de la organización que no se puede ver reflejada en un organigrama. La cultura organizacional puede ser definida como el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventa descubre o desarrolla en el proceso de aprender a resolver sus problemas que funcionaron bien hasta el punto de ser tomadas como válidas y enseñadas a los nuevos miembros de la



organización como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

Como podemos ver, las dos definiciones dadas no varían mucho una del otro, los modelos mentales hacen referencia a los individuos y la cultura de la organización hace referencia a las prácticas llevadas adelante dentro de una entidad u organización. Si bien (como dijimos anteriormente) no varían mucho no son lo mismo. Un modelo mental puede venir dado por muchas variables que pueden ir más allá del meramente experiencias pasadas y no así la cultura organizacional, ya que “es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas” (Schein 1997). Como vemos Schein habla de un método de aprendizaje y no da a lugar premisas preconcebidas como puede suceder en los modelos mentales.

Ahora bien, sabemos que la cultura organizacional viene dada por aprendizaje de sus integrantes y a la vez también sabemos que estos integrantes poseen modelos mentales que les permiten aprender (mediante la prueba y error) nuevos métodos para solución de problemas o conflictos. En el caso de ser eficientes estos nuevos métodos pueden ser compartidos entre colegas y nuevos integrantes de la organización y por ende pasar a ser parte de la cultura organizacional.

Entonces podemos llegar a la conclusión de que los modelos mentales tienen un impacto directo sobre la cultura de la organización. Pongamos como ejemplo una empresa que se maneja con modelos mentales similares, como pueden haber sido las compañías automotrices de los Estados Unidos durante las décadas del 60 y 70. Estas compañías poseían una cultura de producción en masa sin grandes estándares de calidad, los ejecutivos de las empresas pensaban que:

- “Los autos son, ante todo, símbolos de status, por lo que el diseño es más importante que la calidad”
- “Los trabajadores no tienen un impacto importante en la productividad ni en la calidad del producto”.
- Entre otras cosas.

En la década del 80 el mercado americano se vio inundado por automóviles japoneses y alemanes que le daban una gran importancia a la calidad y estilo de los mismos. Esto llevo a una gran crisis en las automotrices americanas ya que no pudieron ni supieron prever el cambio del mercado hacia esta nueva faceta. Las compañías americanas necesitaron de mucho trabajo y tiempo para poder cambiar su cultura ya que los modelos mentales de los directivos no permitían un cambio hacia una forma de producción más eficiente y con mayor enfoque al mercado.

El ejemplo anterior es un claro caso de como los modelos mentales tienen una gran influencia en las organizaciones, por ende es sumamente importante para las organizaciones estar abiertos a nuevos tipos de pensamientos para no quedar estancados en comparación con la competencia.

### **2.3.3. La escalera de inferencias y la cultura organizacional**

La escalera de inferencias son creencias autogeneradas y no cuestionadas que adoptamos que se basan en conclusiones, las cuales se infieren de lo que observamos, además de nuestras experiencias del pasado. Es decir que nuestra capacidad para lograr resultados deseados esta perjudicada por nuestra convicción de que “Nuestras creencias son la verdad, La verdad es evidente, Nuestra creencias se basan en datos reales, Los datos que seleccionamos son los datos reales” (Senge 2004). Los escalones de esta escalera de indiferencia vienen dados de la siguiente manera:

- Datos y Experiencias observables
- Selección de datos que se observan
- Añado sentidos (culturales y personales)
- Supuesto basados en los sentidos que se han añadido
- Adopto creencias sobre el mundo
- Realizo actos según mis creencias

Estos pasos se suelen dar con mucha velocidad cuando se adopta una nueva creencia, por ejemplo:

Yo (empleado) estoy presentando una nueva estrategia de negocios en mi equipo:

- Datos y Experiencias observables: En la reunión de equipo mi jefe bosteza.

- Selección de datos que se observan: Presto especial atención al hecho de que mi jefe está bostezando y no miro a mis otros compañeros prestando especial atención.
- Añado sentidos (culturales y personales): Según lo que yo tengo entendido si alguien bosteza es porque tiene sueño porque o esta aburrido.
- Supuesto basados en los sentidos que se han añadido: Supongo que mi jefe esta aburrido y no le gusta mi presentación.
- Adopto creencias sobre el mundo: A mi jefe no le interesan las propuestas que pueda llegar a ofrecerle.
- Realizo actos según mis creencias: No propongo ningún tipo de estrategia en el futuro.

Como podemos observar en este sencillo ejemplo este proceso de la “escalera de indiferencia” se produce casi de forma automática por parte de los individuos. Es importante entender que este proceso tiene un impacto directo sobre la conducta de los individuos (ya que sus modelos mentales se ven afectados) y que por ende vamos a observar un impacto (en mayor o menor medida) en la cultura organizacional de la compañía.

“La escalera de indiferencias explica porque la mayoría de la gente no recuerda de donde han surgido sus actitudes más profundas. Los datos se han olvidado después de años de saltos deductivos” (Senge 2004). Básicamente lo que nos muestra Senge es que un individuo puede actuar de cierta manera sin saber exactamente porque lo hace.

Si bien es cierto que no podemos evitar este proceso dado por la escalera de indiferencias, es muy importante que entendamos que podemos mejorar nuestras comunicaciones por medio de la reflexión y entendimiento de la escalera de indiferencias. Podemos adquirir mayor conciencia de nuestros pensamientos (reflexión), podemos volver nuestros pensamientos y razonamientos más visibles a los demás (alegato) y por último podemos indagar y tratar de entender el pensamiento de los demás (indagación). Es muy útil incorporar este tipo de prácticas en una organización ya que aunque no se comparta un curso de acción o decisión se puede entender el porqué de la misma ya que se ha compartido con los demás el razonamiento aplicado. Esto puede ser muy útil a la hora de que los empleados entiendan el “por qué” de las prácticas organizacionales que vienen dadas en la cultura de las organizaciones.

### **3. Metodología de la investigación y trabajo de campo**

#### **3.1 Metodología de la investigación**

##### **3.1.1. Paradigma**

El paradigma de una investigación es según Khun (1970): “La matriz disciplinaria que abarca generalizaciones, supuestos, valores y creencias y ejemplos compartidos de lo que constituye el interés de la disciplina”. Este paradigma puede ser de dos tipos distintos, uno cualitativo y uno cuantitativo.

Si bien se sabe que para realizar una investigación no es lo más conveniente utilizar solo uno de estos paradigmas, nuestro trabajo de investigación final se centrará únicamente en el método cualitativo debido a que al ser una temática poco desarrollada éste se ajusta al tipo de trabajo que se llevó adelante para poder hacer énfasis en la comprensión del comportamiento de los modelos mentales dentro de las Organizaciones.

##### **3.1.2. Tipo de investigación**

Partiendo de la clasificación realizada por diferentes autores como Deutsch y Cook (1965) y Babbie (1979), en nuestro trabajo de investigación final pondremos en práctica la denominada exploratorio ya que el tema elegido ha sido poco estudiado antes, y en algunos aspectos, como la relación entre modelos mentales y comportamiento al momento de la toma de decisiones en las organizaciones, nunca ha sido abordado antes.

También podemos contemplar que el estudio es explicativo ya que partimos de varios conceptos ya desarrollados y nuestra intención es explicar y demostrar cómo se ven afectados entre sí los distintos ejes de nuestro trabajo.

##### **3.1.3. Instrumentos**

Los instrumentos utilizados son los siguientes:

Entrevistas: a fin de abordar los distintos aspectos del trabajo de investigación y contar con información aportada por licenciados, doctores y magísteres, optamos por esta

variante de encuestas que realizamos directamente con los interlocutores de distintas áreas.

Estudio de campo: mediante la observación de la situación del ámbito laboral de cada uno de los integrantes de este trabajo de investigación, lograda gracias a la participación presencial e interrelación con el grupo estudiado, se pretende conocer las relaciones importantes entre las variables seleccionadas.

Entrevista a un experto: partiendo del modelo de encuesta utilizado en las entrevistas, se confeccionó un cuestionario adecuado para corroborar nuestras hipótesis sobre el trabajo de investigación y para enriquecer la información obtenida hasta el momento.

### 3.1.4. Triangulación

La triangulación fue realizada en función al parámetro cualitativo. En primer lugar se efectuó la investigación en función a la experiencia y conocimiento de los gerentes de distintas áreas. En segundo lugar, se entrevistó al experto en el tema para poder comparar sus respuestas con las que nos brindaron los gerentes. Por tercer y último lugar, se realizó un estudio de campo según el conocimiento adquirido a lo largo de la investigación.



Gráfico 3.1.4 "Triangulación en la investigación". Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.5. Cuadro de metodología de investigación

El siguiente cuadro muestra cómo se fueron abarcando todos los objetivos planteados en el trabajo de investigación y cómo fueron medidos en función a las dimensiones que se encuentran incluidas. Para poder evaluar estas dimensiones, se generaron distintos indicadores que permitieron medir resultados mediante los instrumentos utilizados:

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	
Modelos Mentales en las Organizacions	Entendimiento de Modelos Mentales	Conocimiento	Entrevista: Pregunta 1	
		Clasificación	Entrevista: Pregunta 14	
		Relevancia	Entrevista: Pregunta 13	
	Modelos existentes en las áreas	Identificación con el área	Entrevista: Pregunta 3	Entrevista a Experto: Pregunta 3
			Entrevista a Experto: Pregunta 4	Entrevista a Experto: Pregunta 4
	Modelos existentes entre las áreas	Diferencias	Entrevista: Pregunta 4	Entrevista: Pregunta 11
Impacto Organizacional	Cultura Organizaciones	Relación con los Modelos Mentales	Entrevista: Pregunta 12	
	Toma de decisiones	Rol del Líder	Entrevista a Experto: Pregunta 13	
			Entrevista a Experto: Pregunta 9	
	Cumplimiento de Objetivos	Modificación de Perspectiva	Entrevista: Pregunta 8	
			Entrevista: Pregunta 9	
	Comunicación Organizacional	Comunicación Organizacional	Entrevista a Experto: Pregunta 12	
Entrevista a Experto: Pregunta 7				
Instrumentos y procesos para minimizar el impacto	Area con distintos Modelos Mentales	Coordinación	Entrevista: Pregunta 6	
	Resolución de Problemas	Fortalezas y debilidades	Entrevista a Experto: Pregunta 8	
	Cambio del Modelo Mental	Herramientas	Entrevista: Pregunta 7	
			Entrevista a Experto: Pregunta 11	

Tabla 3.1.5 “Cuadro de metodología de la investigación”. Fuente: Elaboración propia.

## 3.2 Trabajo de Campo

El trabajo de campo consistió en analizar las entrevistas realizadas a los gerentes y al experto en el tema. A continuación se presentan los puntos más relevantes de las entrevistas que hacen a la investigación.

### 3.2.1 Entrevistas

#### ENTREVISTA A GERENTE DE MARKETING

El nombre del entrevistado es David Parma, tiene 68 años, es Licenciado en Marketing y actualmente realiza actividades como docente a tiempo parcial sólo por interés personal. Tiene una trayectoria de más de 40 años de experiencia en empresas donde se desarrolló

como Gerente de Marketing, Director de Servicios al Cliente en Publicidad y Consultor en Comunicaciones y Marketing especialmente en las áreas de Comercialización de Marcas, Productos y Servicios. Es por eso que, si bien actualmente no está trabajando en una empresa, consideramos entrevistarlo dada su gran experiencia.

Parma comenzó con una introducción acerca de la afirmación: *“los modelos mentales nos hacen ser más efectivos”*, expuesta en los conceptos de la entrevista, expresando su disconformidad porque considera que los modelos dan sentido a nuestra realidad que guarda una relación con las bases cognitivas y culturales dando como resultado las percepciones que hacemos sobre las cosas.

En cuanto al conocimiento del término modelos mentales expresó que sí lo conocía y que tuvo sesiones de coaching durante un año en una de las empresas que trabajó en el año 2000.

Según la interpretación de problemas en las áreas que se desempeñó el entrevistado considera que responden de manera distinta y que cada una de estas interpretaciones es personal y subjetiva añadiendo que, en términos generales, existen muy pocas organizaciones en nuestro país que posean una cultura suficientemente madura para poder manejar este tema. En este caso, las organizaciones que menciona el entrevistado son las denominadas Organizaciones Inteligentes, en las cuales se aplica las cinco disciplinas: dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico; coincidiendo el concepto que aplica sobre los modelos mentales al que expone Senge (1992); *“Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar”*. Por esta razón es que el intentó siempre que su área sea participativa y flexible con una buena predisposición a escuchar nuevas formas de pensar las temáticas y problemas que pudiesen surgir sin necesidad de perder las improntas de personalidad individual.

En relación al manejo de personas en su área que tengas distintos modelos mentales, Parma promovería la confianza de poder expresarse y conversar abiertamente sobre cualquier tema para que todos los integrantes puedan escuchar las opiniones que tienen todos, creyendo que esta forma es un comienzo, pero que por sí sola es insuficiente.

A la hora de tomar decisiones, el entrevistado cree que la influencia de los modelos mentales es total y absoluta porque la toma de decisiones que realiza la persona es según su forma de ver y que condiciona las creencias que al fin y al cabo son las que movilizan a la acción.

Parma tuvo que modificar su perspectiva para alcanzar algún objetivo pero no lo hizo de forma consciente ya que nos cuenta que en ese momento desconocía los mecanismos de proceso de elaboración psicológico y lo que realmente le alertó a cambiar fue la imposibilidad constante de no poder alcanzar el objetivo que se le había propuesto. Lo que nos explica es que ahora resulta más sencillo y que la clave para él es mantener a nivel consciente que estamos influenciados por factores que son puramente subjetivos y que en realidad no se relacionan con el hecho a resolver sino más que nada a la relación que implica salirse de nuestra zona de confort y que a medida que pasan los años cada vez es más fuerte.

En cuanto a las herramientas para reducir un conflicto entre personas que poseen distintos modelos mentales en el área que trabajó, Parma nos explicó que para él la mejor manera es dedicarle tiempo y ocupación personal, que en general no solemos hacer, y que es una postura que expone Senge (1992) para el logro de Organizaciones Inteligentes, requiere de tiempo y dedicación y del involucramiento de todos los integrantes. De esta manera cuando se logra entender el motivo subconsciente que genera el conflicto, ya que encierra motivos personales, y que, una vez identificados, se podría emplear la negociación para poder solucionar este conflicto generado.

La cultura de la organización, según él, no solamente está determinada por las políticas que tiene, sino más que nada en el modo en el cual los funcionarios toman decisiones, que a su vez, están generando un ejemplo a seguir en la compañía. Sus modelos mentales individuales se suman a los gerenciales dando como resultado el modo en el cual deciden siendo personalistas y subjetivas, incluso más en las empresas familiares. En lo que representa a Argentina, Parma nos dijo: *“En la Argentina particularmente somos muy afectos a esta forma de comportamiento debido a nuestras raíces culturales son personalistas y poco afectas al trabajo en equipo, que generalmente funciona más despojado de las propias convicciones”*.

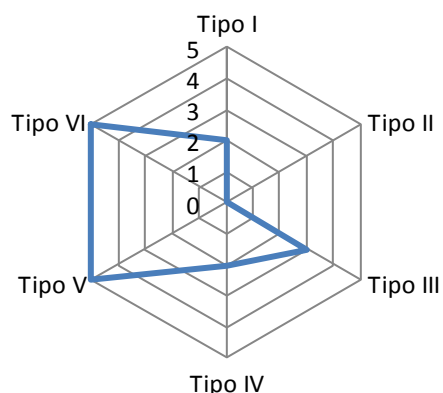


Finalmente, el entrevistado considera que los modelos mentales son muy importantes porque se trata de comportamientos espontáneos “sin previa discusión de su valor y actualización en tiempo y forma”. De todas formas nos comenta que si bien los conoce a nivel conceptual, solamente con eso no se puede realizar un cambio y considera que la real problemática es el uso que se hace en las organizaciones porque los modelos que poseen están asentados en prejuicios que considera que son muy difíciles de cambiar. Para concluir nos expuso una frase que es: “La realidad no existe como tal, solo la recreamos nosotros con nuestras percepciones e interpretaciones con información enviada por los sentidos a nuestro cerebro, que actúa en función de convicciones y experiencia, las más de las veces con carga emotiva”.

A la hora de expresar el grado de identificación con cada uno de los modelos, el entrevistado presentó los siguientes resultados:

Tipos	Grado
Tipo I	2
Tipo II	0
Tipo III	3
Tipo IV	2
Tipo V	5
Tipo VI	5

**Grado de Identificación con los distintos modelos mentales**



Fuente: Elaboración propia

## ENTREVISTA A GERENTE DE BANKING ADVISORY

El nombre del entrevistado es Cristian Bertone, tiene 33 años, y es Contador Público de la Universidad Católica. Y está encargado del área de Riesgos en el mercado bancario con más de 8 años de experiencia. Su tarea principal es responder a las necesidades de los clientes mediante el asesoramiento y realización de tareas, cumplimentando con las normativas vigentes del Banco Central.

En primer lugar el entrevistado conocía el término de modelos mentales y considera que las personas con las cuales trabaja en su área interpretan los problemas de forma diferente, definiendo que ésta tiene un modelo mental flexible y colaborador que le permite adaptarse a las necesidades de los clientes. Es por eso que se distingue de otros sectores debido a la sencillez y calidez humana que posee su área que genera una ventaja y cercanía con los clientes minimizando posibles conflictos.

Por otro lado, Bertone considera que la herramienta a emplear para manejar un área con distintos modelos mentales es fomentando la comunicación y lo haría planteando objetivos claros y específicos para evitar poner en riesgo los objetivos del sector (Cap. 2.1.4).

En cuanto a las fortalezas y debilidades que posee el área que maneja el entrevistado, existe un gran compromiso e identificación con la empresa pero a veces la excesiva informalidad genera retrasos y retrabajos. En este aspecto como líder del sector su modelo mental genera este tipo de situaciones que empleando la comunicación adecuada ya mencionada en el párrafo anterior se podrían minimizar estas situaciones para evitar tener conflictos con el cliente para el cumplimiento de objetivos. Cuando sucede esto, se deben tomar decisiones, que van a estar influidas por los modelos mentales, de esta manera Bertone nos comenta que estos modelos no permiten valorar las distintas alternativas haciendo que muchas veces se tomen decisiones en el mismo sentido sin entrar en un plano desconocido, lo que se denomina actualmente “área de confort”. Por eso Senge (1992) postula su quinta disciplina “pensamiento sistémico” que integra todas las otras disciplinas (Cap. 2.1.5).

Por otro lado, el entrevistado nos dice que él no cree que los modelos mentales no pueden cambiarse conscientemente sino que estos cambios son a raíz de las experiencias y el conocimiento que se va adquiriendo a medida que pasa el tiempo.

En cuanto a la relación que tiene el concepto de modelo mental y cultura organizacional Bertone nos cuenta que son conceptos muy ligados y que en la medida que la cultura es compartida y aceptada va moldeando el modelo de las personas que se van incorporando a la organización.

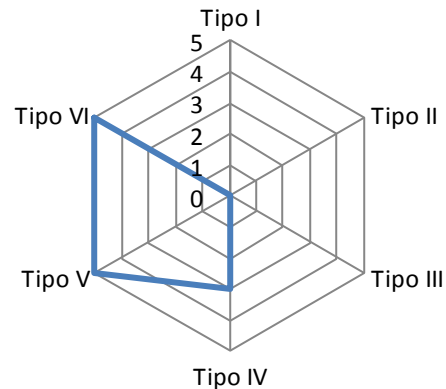
Finalmente, el entrevistado dice que los modelos son importantes, que no suelen analizarse a nivel académico dentro de la empresa pero que los que lideran grupos de trabajo son conscientes de ello.

Para concluir nos dice: “Desconocer o negar su importancia claramente puede conducir al fracaso del equipo de trabajo”.

A la hora de expresar el grado de identificación con cada uno de los modelos, el entrevistado presentó los siguientes resultados:

Tipos	Grado
Tipo I	0
Tipo II	0
Tipo III	0
Tipo IV	3
Tipo V	5
Tipo VI	5

**Grado de Identificación con los distintos modelos mentales**



*Fuente: Elaboración propia*

## ENTREVISTA A REFERENTE PMO SISTEMAS - SAP

La persona entrevistada se llama María Alejandra Bergamaschi, es Licenciada en Sistemas de la Computación de la Universidad de Buenos Aires, además posee el Magister en Dirección de Empresas de la Universidad del CEMA. Está encargada del área de PMO en el Proyecto SAP.

Posee el conocimiento del término de modelos mentales dado que estudio sobre el tema en la Diplomatura en Gestión y Liderazgos.

Además piensa que las personas de su área interpretan los problemas de una manera distinta de las restantes áreas de la organización, dado que se corresponden con perfiles analíticos y técnicos en general, con poca visión de negocio y mucha gestión.

Caracteriza el modelo mental de su área como: Exigente, Colaborador y Proactivo. Además agrega que de acuerdo a la Gestión de Proyecto, el colaborador debe ser “Colaborativo”, proactivo en la búsqueda de soluciones en sus proyectos y exigente en la instancia del cumplimiento de sus objetivos.

Considera que el área se diferencia con respecto a otras áreas de la organización, por la proactividad.

Para la resolución de algún problema en su área, nos comentó que en primera instancia se pensó en el debate para escuchar las distintas opiniones. Si en algún caso mereció una toma de decisión, con todos los elementos en la mano, asumió la responsabilidad de una decisión no compartida.

Además nos comentó que en todas las áreas hay personas con diferentes modelos mentales. Lo importante es utilizar de cada uno lo mejor para una tarea, y para el conjunto potenciar las áreas comunes.

Las Fortalezas que observa en su área, al momento de resolver un problema son las habilidades de negociación. Y las Debilidades son los pocos conocimientos de negocio que poseen los integrantes.

Con relación a la influencia de los modelos mentales para alcanzar un objetivo, considera que ellos son guías para la toma de decisiones en cualquier momento de la vida.

De la misma manera comentó que tuvo que modificar su perspectiva mental en su vida personal, con el objetivo de lograr estar cerca de alguien, y la ayudó a mirar con el modelo tipo IV.

Las herramientas que considera fundamental para reducir un conflicto entre miembros de su área con perspectivas mentales diferentes, son Herramientas que permiten identificar los modelos mentales, sus fortalezas y debilidades. Con esto se puede identificar qué persona del equipo es mejor para desarrollar determinada tarea, y que personas, en función de sus modelos mentales, pueden trabajar en equipo.

A si mismo identificó áreas que tuvieron diferencias para lograr el cumplimiento de objetivos a causa de poseer diferentes percepciones. Y para minimizar dichas diferencias realizó reuniones de acuerdo entre, por ejemplo, Gerencia Comercial y Gerencia Operacional. O Gerencia de Sistemas y Gerencia Banca Mayorista.

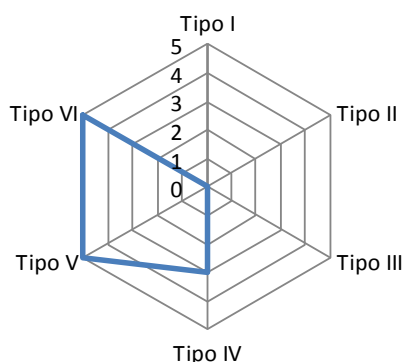
La relación que encuentra entre el concepto de modelos mentales y la cultura organizacional, es que la cultura organizacional determina qué tipo de modelo mental tiene que tener su personal de conducción.

Por último consideró que los modelos mentales son importantes porque son los que permite identificar las fortalezas y debilidades de las personas para determinada tarea.

A continuación se detalla el grado de identificación que posee la entrevistada con respecto a los tipos de modelos. Siendo 0 (cero) poco identificado y 5 (cinco) muy identificado.

Tipos	Grado
Tipo I	0
Tipo II	0
Tipo III	0
Tipo IV	3
Tipo V	5
Tipo VI	5

**Grado de Identificación con los distintos modelos mentales**



*Fuente: Elaboración propia*

## **ENTREVISTA A GERENTE DE COMPENSACIONES**

El nombre de la entrevistada es Ana Parimbelli, posee el título en Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad de Buenos Aires. Está a cargo de la Gerencia de Compensaciones de Recursos Humanos.

Según indicó conoce el término modelos mentales y considera que el personal de su área interpreta los problemas de una manera distinta de las restantes áreas.

Caracteriza el modelo mental de su área cómo Proactivo y Exigente.

Las diferencias que encuentra con otras áreas están en la mirada constante del cliente interno. En la gestión de los recursos humanos como transformadores de la cultura a largo plazo.

Además indica que los integrantes que tenían una visión más operativa o cortoplacista se terminaron yendo del área.

Para conducir un área con personas que poseen distintos modelos mentales, primero concientiza sobre el modelo propio, luego impulsa el desarrollo de otros modelos, y por último genera un horizonte o modelo común.

Las Fortalezas que detalla de su área al momento de resolver un inconveniente son: Innovación, Equipo y Entusiasmo. Y las Debilidades son: Falta de integración de procesos y falta de automatización.

En el momento de tomar una decisión cree que los modelos mentales condicionan o ponderan más una alternativa sobre otra.

Así mismo tuvo que modificar su perspectiva mental para lograr que avance un proyecto.

Las herramientas que considera fundamente para la resolución de conflictos, es la comunicación y feedback claro, como así también reuniones de equipo.

Además indica que se puede minimizar las diferencias en las percepciones, conversando.

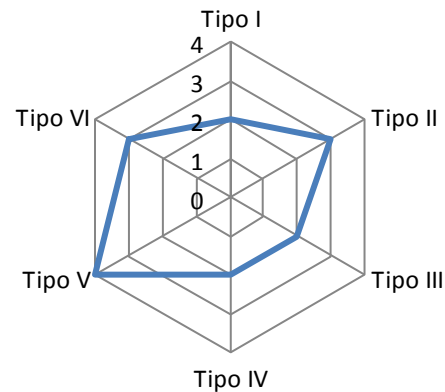
En relación con la cultura organizacional, cree que la cultura real o deseada representa un tipo de modelo mental prevalente dentro de una organización.

Por último supone que los modelos mentales son importantes, porque permiten comprender el autoconocimiento, como estoy dentro de la cultura y como obtener resultados con personas con otra forma de pensar.

A continuación se detalla el grado de identificación que posee la entrevistada con respecto a los tipos de modelos. Siendo 0 (cero) poco identificado y 5 (cinco) muy identificado.

Tipos	Grado
Tipo I	2
Tipo II	3
Tipo III	2
Tipo IV	2
Tipo V	4
Tipo VI	3

### Grado de Identificación con los distintos modelos mentales



*Fuente: Elaboración propia*

## ENTREVISTA A GERENTE DE RIESGO MINORISTA

El entrevistado se llama Gabriel Andriossi, posee el título de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad CAESE, además posee el Magister en Finanzas de la Universidad del CEMA. Está a cargo de la Gerencia de Riesgo Minorista del área de Riego.

Por lo aportado en la entrevista, conoce el término modelo mental, de lectura de textos. Además considera que las personas de su área interpretan los problemas de manera distinta de las restantes áreas de la organización, debido a su formación básicamente.

Las características que identifica en el modelo mental de su área son: Flexibilidad y Colaboración.

Así mismo cree que se diferencia de las otras áreas por su visión global, entender que son importantes las interrelaciones y la toma de decisiones a partir del consenso.

Los problemas que surgieron en su área debido a las distintas percepciones de los integrantes, los resolvió encucando cada opinión, dando lugar a argumentos y alineando estos a los objetivos de la organización.

Para manejar un área con personas que posean distintos modelos mentales, se centraría en conocer las fortalezas y debilidades de cada integrante, para luego identificar con que tarea se sentiría más cómoda.

Según detalla, las fortalezas que posee su área al momento de resolver un problema son: Flexibilidad para escuchar otras opiniones y aceptarlas si los argumentos son válidos. Y las debilidades son: a nivel de grupo no contamos con gente con habilidades blandas.

A la hora de tomar decisiones para alcanzar un determinado objetivo, considera que es muy probable que los modelos influyan en un determinado grado, la toma de decisión en base a los objetivos más fuertes que tiene el área.

Además indicó que en algún momento tuvo que cambiar su perspectiva mental para alcanzar algún objetivo. Siempre que los argumentos fueron razonables con los objetivos cuantitativos y cualitativos del área.

Para reducir un conflicto entre los miembros de su área, los cuales poseen perspectivas mentales diferentes, utiliza como herramienta el dialogo y espacios donde cada uno pueda explicar porque algo es como lo ve.

Así mismo no identifica áreas que hayan tenido diferencias para lograr el cumplimiento de objetivos a causa de poseer diferentes percepciones que dificulten la comunicación. Porque siempre fomentan que cada uno pueda dar su opinión y del consenso surge cual será la mejor decisión a tomar.

Con respecto a la relación de los modelos mentales con la cultura organizacional, indica que si bien los modelos mentales vienen con cada uno, es posible que estos se acoplen sin problema a la cultura organizacional cuando los valores y creencias sean compartidos entre la compañía y la gente.

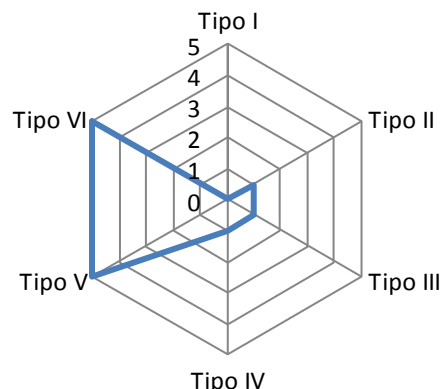
Finalizando la entrevista, consideró que los modelos mentales son importantes porque la suma de distintas visiones acrecienta la posibilidad de encontrar mejores soluciones.

A continuación se detalla el grado de identificación que posee la entrevistada con respecto a los tipos de modelos. Siendo 0 (cero) poco identificado y 5 (cinco) muy identificado.



Tipos	Grado
Tipo I	0
Tipo II	1
Tipo III	1
Tipo IV	1
Tipo V	5
Tipo VI	5

### Grado de Identificación con los distintos modelos mentales



*Fuente: Elaboración propia*

## ENTREVISTA A DIRECTOR DE INFORMATICA

La persona entrevistada se llama Sebastián Soligon, tiene el título de Licenciado en Sistemas del CAECE y es Magister en Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Nacional. Está a cargo del directorio de Sistemas.

Posee el conocimiento del término de modelos mentales y considera que el personal de su área interpreta los problemas de una manera distinta de las restantes áreas de la Organización. Porque el enfoque que brinda Sistemas, por tratarse de una profesión relativamente nueva y en constante evolución, suele presentar una dinámica que encuentra resistencia en muchas otras áreas de saber de las organizaciones.

Caracteriza el modelo mental de su área como básicamente: Flexible, Proactivo e Innovador.

La diferencia que percibe de otras áreas es que Sistemas representa un área netamente de alcance cruzado a toda la organización, en constante estado de cambio y evolución. Desde el punto de vista estratégico, sus servicios permiten una concurrencia y alcance potenciales de importante magnitud.

Con respecto a los problemas que surgen en el área debido a la percepción que poseen los distintos integrantes, habitualmente, las soluciones implementadas giran en torno al

trabajo en equipo, la escucha y el diálogo, con ejercicios en escenarios reales de servicio, donde lo colectivo resulta indispensable.

Los modelos mentales, como la mayoría de las cuestiones que tiñen la vida en sociedad, son combinables. El desafío se encuentra en identificar las combinaciones precisas para lograr manejar un área con personas que poseen distintos modelos mentales.

La fortaleza que identifica en el área, a la hora de resolver los problemas es el saber, la unidad, la consciencia de servicio y el valor humano en las actividades. La debilidad es la falta de personal y espacio físico, como así también la excesiva polifuncionalidad.

Así mismo tuvo que modificar su representación mental para alcanzar los objetivos. Dado que en forma constante uno revisa su perspectiva para evitar entrar en callejones sin salida y equívocos estructurales.

Las herramientas que considera adecuadas para recudir un conflicto son: el debate inclusivo, los pensamientos laterales y el diálogo moderado por un tercero.

Con frentes culturales que mezclen intervenciones y áreas de conocimiento, planteando de base actividades a desarrollar mediante equipos interdisciplinarios; se puede alcanzar los objetivos en aquellas áreas que posean diferencias en las percepciones.

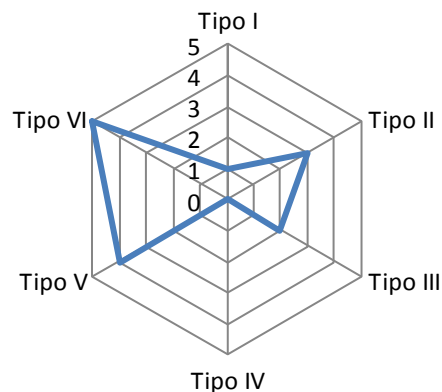
Con respecto a la relación entre los modelos mentales y la cultura organizacional, considera que en muchos casos, donde la dirigencia extiende su mandato por largos períodos ó donde existen disputas políticas de fondo, los modelos mentales pueden establecerse y arraigarse, construyendo valores culturales propios, ó destruir principios, reglas, etc.

Con lo expuesto, el entrevistado considera que los modelos mentales son importantes, porque definen visiones y escenarios diversos, haciendo rico el terreno. Su fertilidad depende de la conducta de quienes toman las decisiones fundamentales.

A continuación se detalla el grado de identificación que posee la entrevistada con respecto a los tipos de modelos. Siendo 0 (cero) poco identificado y 5 (cinco) muy identificado.

Tipos	Grado
Tipo I	1
Tipo II	3
Tipo III	2
Tipo IV	0
Tipo V	4
Tipo VI	5

### Grado de Identificación con los distintos modelos mentales



*Fuente: Elaboración propia*

## ENTREVISTA A DIRECTOR Y REGIONAL CONTROLLER

---

Alejandro Lazaroni es Contador Público (CPA) de la Universidad Argentina de la Empresa y tiene un posgrado sobre Balance Scorecard, Finanzas también de UADE. Actualmente es Director y Regional Controller en el departamento de Finanzas en The Walt Disney Company Argentina S.A.

Al comenzar la entrevista se brinda la información complementaria, y al preguntar sobre el término de modelo mental afirma conocerlo pero que los datos aportados ampliaron el conocimiento.

En referencia particular a su área, indica que la interpretación del problema depende de cada miembro, pero que en general difieren. Considera que lo más importante es entender que todos tienen distintos modelos mentales pero que a su vez es muy importante tener la capacidad de adaptar el mensaje a cada uno y alcanzar el objetivo igual. Reconoce que una de las principales debilidades de su equipo es la apropiación (ownership) pero que lo principal es trabajar en equipo y tratar de prevenir en vez de corregir (fortaleza).

Cree también que la etapa de en vision y engagement son fundamentales pero para ello la comunicación y adaptación del mensaje son claves. En caso de tener un conflicto entre los miembros de su equipo por diferente percepción mental, pondera el fortalecimiento de

las relaciones para generar mayor confianza entre cada uno. Otra herramienta que suele utilizar para reducir el conflicto es mantener un ambiente de trabajo cálido, amistoso y respetuoso. Sin embargo, al momento de tomar decisiones, si esto no funciona unilateralmente resolverá el conflicto, adaptando de ser necesario su punto de vista.

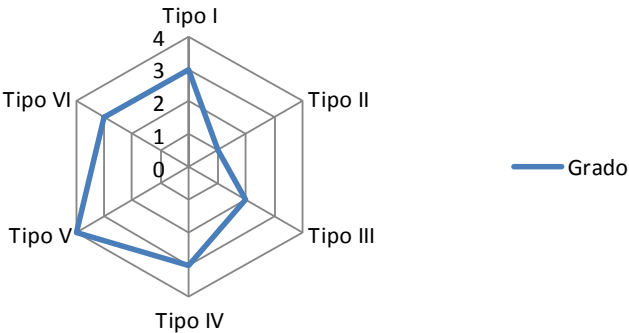
Respecto de la relación de su equipo con otras áreas, asegura que reforzar el concepto de que la comunicación es una responsabilidad de doble vía permite reducir las diferencias. Mejorando las relaciones interpersonales, generando un ámbito de ejercicio y testeo de la comunicación.

En cuanto a la organización, piensa que los modelos mentales deben estar altamente alineados a la cultura para lograr el éxito.

Finalmente, el director de Finanzas expreso su propio grado de identificación con los diferentes tipos de modelos mentales (Tipo I, II, III, IV, V), para ello le asignó un valor a cada tipo de una escala de 0 – 5, siendo 0 el mínimo y 5 el máximo.

Tipos	Grado
Tipo I	3
Tipo II	1
Tipo III	2
Tipo IV	3
Tipo V	4
Tipo VI	3

**Grado de Identificación con los distintos modelos mentales**



*Fuente: Elaboración propia*

**ENTREVISTA A DIRECTOR DE FINANZAS**

Federico Llaver es Contador Público (CPA) de la Universidad de Cuyo, además tiene un Master en Finanzas de la Universidad Torcuato Di Tella. En la actualidad ocupa el cargo de Director de Finanzas – Production Management & Media Network en The Walt Disney Company Argentina S.A.

Al iniciar la entrevista se plantea el concepto de modelos mentales, a lo que afirma conocer el término y reconoce que los integrantes de su equipo tienen diferentes percepciones sobre la realidad (modelos mentales). Define a su área como proactiva y business partner. Indica que son un área llamada a cuestionar, desconfiar, analizar la viabilidad de los proyectos. A veces pesimistas.

En cuanto al manejo de personas con diferentes modelos mentales, asume que la mejor herramienta para evitar conflictos es conocer a cada uno, sus necesidades, forma de ver la vida, capacidades. Luego, adaptar la forma de hablarles, las responsabilidades asignadas y forma de darles feedback (retroalimentación). Reconoce que también practica la confrontación amigable para que cada miembro plantee su punto de vista constructivamente.

Una de la principales fortalezas de su equipo gran interacción entre los integrantes, el diálogo, espíritu y caracteres que se complementan.

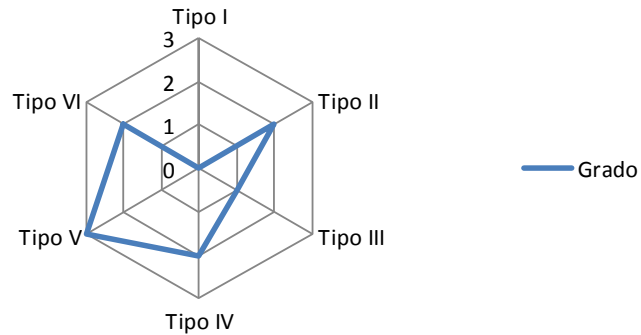
En este aspecto considera que es importante el equilibrio y la claridad en la visión estratégica de la compañía. También reconoce que constantemente debe alinear su modelo mental. Al tener contacto con gente de arte, productores, guionistas y con cabezas de finanzas, negocios, etc., todos con características y forma de ver la vida muy diferente, si quiere llegar a cumplir con sus objetivos tiene que adaptar su punto de vista al punto de vista de su interlocutor y desde ese punto de partida trata de aportar lo suyo y lograr sus objetivos.

Entiende que una determinada organización, debido al negocio o mercado en que se encuentra, necesita más de determinado modelo mental que otros. En su caso prefiere el equilibrio. Pero es lógico que una firma de contadores y una agencia de publicidad adquieran modelos mentales distintos. A lo que concluye que los modelos mentales son fundamentales para armar equipos de trabajo acorde a los objetivos de la compañía.

Por último, el director de Finanzas expresó su propio grado de identificación con los diferentes tipos de modelos mentales (Tipo I, II, III, IV, V), para ello le asignó un valor a cada tipo de una escala de 0 – 5, siendo 0 el mínimo y 5 el máximo.

Tipos	Grado
Tipo I	0
Tipo II	2
Tipo III	1
Tipo IV	2
Tipo V	3
Tipo VI	2

**Grado de Identificación con los distintos modelos mentales**



*Fuente: Elaboración propia*

## ENTREVISTA A SENIOR MANAGER DE IT

Alejandro Mugico se desempeña desde hace más de diez años como Sr Manager de Site Sustainment (IT) en The Walt Disney Company Argentina S.A.

Comenzando la entrevista afirma conocer el término de modelos mentales y agrega definiendo que son preconceptos los cuales se interpreta las cosas de distinta forma. Respecto a su área, intenta que el personal interprete los problemas de una manera distinta al resto de la organización ya que hay que entender el proceso, causas, efectos y ver el entorno del punto para lograr cumplir con sus objetivos. Reconoce que son un área de soporte y servicio a otras áreas, por lo que no tienen un producto físico a entregar sino un soporte día a día. También que al ser un equipo pequeño y dividido por procesos no hay mucho solapamiento. Pero cada vez que hubo un problema, primero se habla para llegar a un acuerdo y escuchar los distintos puntos de vista. El aporte de cada uno enriquece el trabajo, pero si eso impide avanzar impone el propio.

Aprovechar la diversidad para tener varios puntos de vista es la mayor influencia de los modelos mentales. Por lo que sí está bien justificada la propuesta de la otra persona, adapta su perspectiva a ésta.

Como principal debilidad de su área indica que el no tener deadlines (fechas límites), como se tiene con los productos, a veces no hay tanta organización. Por otro lado, tener visión global y poder resolver el problema desde un proceso completo (evaluando el antes y después) es una fortaleza que reconoce en su área.

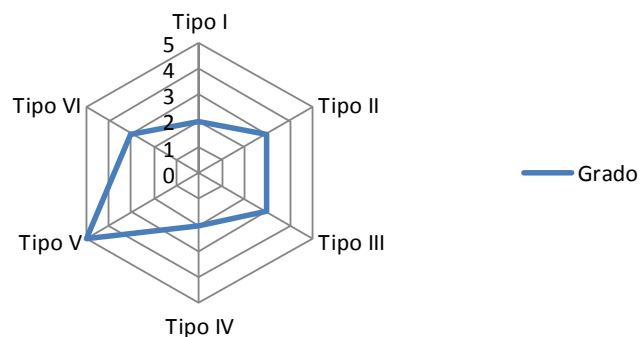
Respondiendo sobre la existencia de herramientas para reducir las diferencias causadas por los distintos modelos mentales, afirma que la comunicación es una de las más importantes: tener un soporte formal y, en caso de ser necesario, uno informal para alcanzar los objetivos y mejorar la relación del equipo.

En relación con la cultura organizacional, identifica que los modelos mentales tienden a ser parecidos y a estar alineados a la misma. Sin embargo, prefiere tener alguno diferente. Son muy importantes. Saber que están ayuda o facilita la toma de decisiones pero es importante saber que hay algo más para la profundidad de un tema y completarlo.

Al finalizar, el Sr Manager de Site Sustainment expresó su propio grado de identificación con los diferentes tipos de modelos mentales (Tipo I, II, III, IV, V), para ello le asignó un valor a cada tipo de una escala de 0 – 5, siendo 0 el mínimo y 5 el máximo.

Tipos	Grado
Tipo I	2
Tipo II	3
Tipo III	3
Tipo IV	2
Tipo V	5
Tipo VI	3

**Grado de Identificación con los distintos modelos mentales**



*Fuente: Elaboración propia*

## **ENTREVISTA A SENIOR MANAGER ACCOUNTING**

Gabriela Spinoso es Contadora Pública y tiene un MBA, ambos de la Universidad del CEMA. Ha desarrollado gran parte de su carrera laboral en esta empresa y hace un poco

más de una década es Sr Manager regional de General Accounting en The Walt Disney Company Argentina S.A.

Al mencionar el término de modelos mentales lo reconoce y afirma que los integrantes de su área los tienen marcadamente diferentes al resto de la organización. Principalmente se debe a que ellos necesitan pensar constantemente en términos monetarios. En caso que surgiera algún problema, la resolución sería la intervención del jefe para evitar demoras.

Sin embargo aclara que suele realizar reuniones para habilitar el dialogo para enfrentar las ventajas de cada modelo mental y diversidad, y así lograr una mejor distribución de tareas en cuanto a sus virtudes. Una de las mayores debilidades identificadas en su área es el la dificultad para que cada miembro tome un problema desde el principio y lo resuelva ya que invierten más tiempo en decidir a quién corresponde la tarea de hacerlo.

A la hora de tomar decisiones, la influencia de los modelos mentales es decisiva ya que tener una percepción distinta del problema no siempre permite alcanzar el objetivo o un fin. Al tener una gran variedad en su área, reconoce que debe modificar su perspectiva todo el tiempo. De ser necesaria la minimización de diferencias a fin de evitar un conflicto, las principales herramientas que suele utilizar el diálogo, el humor, buscar puntos en común y ser justa en la distribución de tareas.

Identifica que algunas áreas llegan más rápido al objetivo/solución, otros tardan más pero logran mejores resultados. Por lo que cree que estas diferencias sirven.

Por otro lado, afirma que hay modelos mentales predominantes que hacen a la cultura organizacional y a su vez la cultura organizacional va modificando los modelos mentales.

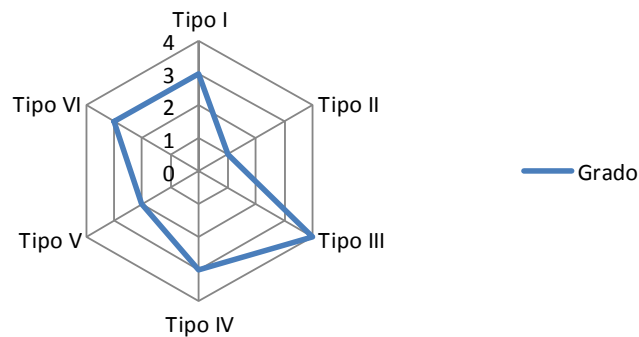
Al mismo tiempo considera que son muy importantes porque potencian al equipo y el alcance de los objetivos si son bien aprovechados.

Para concluir, la Sr Manager de Accounting expresó su propio grado de identificación con los diferentes tipos de modelos mentales (Tipo I, II, III, IV, V), para ello le asignó un valor a cada tipo de una escala de 0 – 5, siendo 0 el mínimo y 5 el máximo.



Tipos	Grado
Tipo I	3
Tipo II	1
Tipo III	4
Tipo IV	3
Tipo V	2
Tipo VI	3

**Grado de Identificación con los distintos modelos mentales**



*Fuente: Elaboración propia*

## ENTREVISTA A FUERZA DE VENTA

Leonel Scotta realizó varios cursos de posgrado sobre comercialización, marketing y ventas, todos en la Universidad Torcuato Di Tella. En este momento forma parte del equipo de fuerza de venta de una línea de negocio denominada DM+ abocada a la promoción en medios de la compañía. Es Sr. Manager de Marketing & Sales en The Walt Disney Company Argentina S.A.

En referencia al objeto de la entrevista, afirma entenderlo y reconoce el término de modelos mentales. También considera que por la especialidad de cada área, la percepción mental de cada una es distinta.

Destaca que su área se diferencia del resto por perseguir constantemente, día a día, el objetivo, tienen la responsabilidad de alcanzarlo cada día (en referencia a Ventas).

Considera que no sería un problema trabajar con personas que tengan distinto modelo mental, si bien los extremos son malos, es importante que haya diferentes modelos mentales para enriquecer la propuesta final si se logra aprovechar.

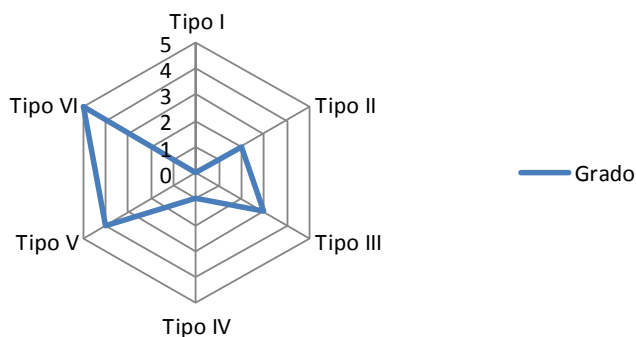
En la mayoría de las decisiones que debe tomar reconoce que disponer de mayor información es una de las mejores situaciones, y eso se logra cuando se dispone en el equipo de varios modelos mentales. Adiciona que en varias ocasiones tuvo que acomodarse al otro. La empatía frente a otros modelos mentales es un skill (habilidad) de ventas, una habilidad de ver las cosas como el otro.

Prefiere el diálogo sincero y compromiso, predisposición con mirada constructiva en función de los objetivos del equipo, como herramientas para reducir conflictos. Y cree que las diferencias con otras áreas que impidan el alcance de los objetivos pueden utilizarse constructivamente para mejorar el resultado. La importancia de los modelos mentales radica en la diversidad de los mismos ya que disponer de varios de ellos incrementa/enriquece a la organización si se los utiliza positivamente.

A modo de conclusión, el Sr Manager de Ventas expresó su propio grado de identificación con los diferentes tipos de modelos mentales (Tipo I, II, III, IV, V), para ello le asignó un valor a cada tipo de una escala de 0 – 5, siendo 0 el mínimo y 5 el máximo.

Tipos	Grado
Tipo I	0
Tipo II	2
Tipo III	3
Tipo IV	1
Tipo V	4
Tipo VI	5

**Grado de Identificación con los distintos modelos mentales**



*Fuente: Elaboración propia*

## ENTREVISTA A DIRECTORA REGIONAL

Belén Urbaneja es abogada de la Universidad de Buenos Aires. Por más de 18 años ha formado parte de The Walt Disney Company Argentina S.A., pasando por Marketing, Brand Management, y desde hace siete años está a cargo del área Corporate Citizenship como Directora regional.

Iniciando la entrevista, afirma conocer el término de modelos mentales, pero considera que no necesariamente los integrantes de su equipo los tengan diferentes a otras áreas, sino mismo dentro del grupo. Es un equipo integrado por personas muy apasionadas por temas sociales con lo cual tienen un modelo de pensamiento muy dirigido a lo colectivo y menos concentrado en lo individual, como suele ocurrir en otras áreas.

Para trabajar con personas que tienen distintas percepciones sobre la realidad, suele ser más flexible para entenderlos y definir lineamientos comunes que les permitan trabajar en forma alineada y eficiente a pesar de las diferencias. Busca utilizar herramientas como el diálogo, el conocimiento del otro, el respeto por las diferencias.

Destaca que su área se caracteriza por la cooperación, lo que a su vez es una de las mayores fortalezas.

En la toma de decisiones, considera que los modelos mentales son muy influyentes. Pero también cree que se combinan según las diferentes situaciones que se presenten.

Es importante entender las diferencias y aprovecharlas para alcanzar los objetivos, de lo contrario se podría obviar detalles importantes que permitan ser más eficientes.

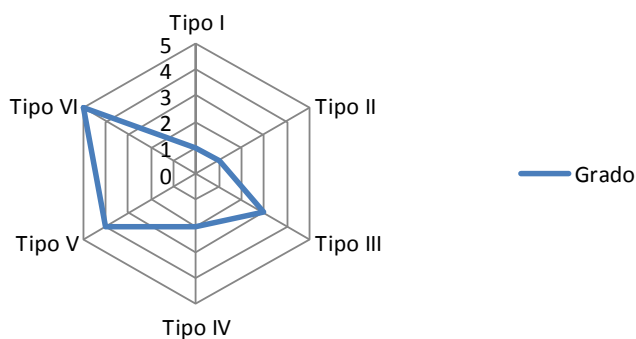
En relación a la cultura organizacional, y asociándolo a la clasificación de tipos de modelos mentales, considera que donde trabaja es una compañía que mira constantemente hacia el futuro, y podría decir que la identifica con el modelo tipo V.

Y respecto la importancia, cree que es importante detectar cuál es el propio modelo mental para poder romper con esa estructura y cambiarlo en la medida de las necesidades o de acuerdo a la situación que se presente.

Concluyendo, la directora de Corporate Citizenship expresó su propio grado de identificación con los diferentes tipos de modelos mentales (Tipo I, II, III, IV, V), para ello le asignó un valor a cada tipo de una escala de 0 – 5, siendo 0 el mínimo y 5 el máximo.

Tipos	Grado
Tipo I	1
Tipo II	1
Tipo III	3
Tipo IV	2
Tipo V	4
Tipo VI	5

**Grado de Identificación con los distintos modelos mentales**



Fuente: Elaboración propia

## ENTREVISTA A TRADE MANAGER

---

Damián Bortnik es Ingeniero Industrial, actualmente se encuentra desempeñando un cargo de Trade Marketing Manager perteneciente al área de Marketing de su organización.

A la hora de hablar sobre modelos mentales Damian Bortnik nos expresó que no estaba familiarizado con el término. Sin embargo supo entenderlo rápidamente e identificarlo dentro de su área y organización. Según él, su área (Marketing) tiene un modelo mental distinto al del resto de las áreas que componen la organización y definió a su área como Flexible, Colaborativa y Proactiva. Esta, se diferencia del resto de las áreas en la visión a futuro que ellos poseen, identificando de este modo el impacto que sus decisiones puedan llegar a tener en su entorno.

De acuerdo al ingeniero Bortnik, es importante entender que la diferencia de percepciones es algo (según su punto de vista) positivo, ya que crea cierto valor agregado a la hora de la toma de decisiones. Sin embargo también entiende que ello conlleva conflictos, por ende, el propone que se generen espacios plurales que permitan la interacción por parte de los miembros de la organización para de esta manera solucionar sus problemas y añade que es importante darles ciertos espacios a los integrantes de un sector para que trabajen libremente y no estar constantemente controlándolos.

A la hora de definir las fortalezas de su área nos expresó que se pueden destacar la escucha activa y el deseo de progresar de los miembros de su área, lo cual demuestra un alto grado de motivación por parte de ellos. También expresa que es importante entender que no hay modelos mentales malos a la hora de alcanzar los objetivos, si no modelos mentales incorrectos, es decir, que habría que asignar a cada objetivo diferentes tipos de modelos mentales que sean más eficaces a la hora de alcanzarlos.

El Ingeniero Bortnik también nos explica que según su experiencia no es posible cambiar las perspectivas propias ya que estamos definidos de cierta manera y eso no se puede modificar, pero si nos explica que es muy útil escuchar las opiniones de los demás integrantes del equipo para de esta manera adquirir perspectivas de terceros que nos

ayuden a tomar la mejor decisión posible. También define; a la escucha, la fundamentación en la tomar de decisiones y el espacio para refeccionar como herramientas clave a la hora de aminorar los conflictos entre miembros de las diferentes áreas de la organización.

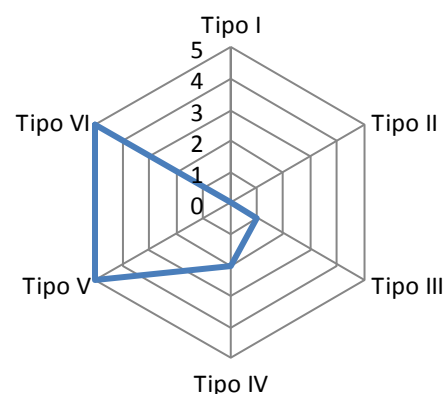
En su experiencia laboral él identifica ciertas áreas de la organización en las cuales suelen haber conflictos, estos se dan en su mayoría por la diferencia entre los planes a mediano y largo plazo y la inconsistencia de las necesidades diarias. Él no los muestra en el ejemplo del área comercial con el área de planeamiento. Donde el área planeamiento tiene planes a mediano y a corto plazo, mientras que el área Comercial suele tratar con objetivos semanales e incluso diarios.

Finalmente nos da su punto de vista sobre la importancia de los modelos mentales, nos explica que los mismos son de alta importancia (de ser identificados) ya que mediante ellos podemos aplicar las herramientas necesarias en cada individuo para potenciar su capacidad de trabajo.

El Ingeniero Bortnik expreso su propio grado de identificación con los diferentes tipos de modelos mentales (Tipo I, II, III, IV, V), para ello le asigno un valor a cada tipo de una escala de 0 – 5, siendo 0 el mínimo y 5 el máximo.

Tipos	Grado
Tipo I	0
Tipo II	0
Tipo III	1
Tipo IV	2
Tipo V	5
Tipo VI	5

### Grado de Identificación con los distintos modelos mentales



*Fuente: Elaboración propia*

## ENTREVISTA A GERENTE REGIONAL

---

Hernan Bisbal es Licenciado en Comercio Exterior de la universidad de Belgrano con posgrado en Marketing en la Universidad de Belgrano, también con Postgrado en OMDV Orientación al Mercado y Dirección de Ventas en ESSADE Business School y finalmente con una Diplomatura en Gestión y Gerencia Comercial en el ITBA. Actualmente se desempeña como Gerente Comercial Regional Grupo Canale.

Cuando se le pregunto acerca del concepto de modelos mentales dijo no estar al tanto del mismo y que las definiciones que le fueron dadas eran nuevas para él. Sin embargo cuando se le pregunto acerca varios temas relacionados con modelos mentales, él se sintió cómodo a la hora de contestar, es decir, que si bien no conocía los conceptos, el trataba con este tema (aunque no lo supiera) día a día en su trabajo.

A lo hora de hablar de modelos mentales en las diferentes áreas de la organización él supo encontrar diferencias en algunas áreas (las que son más cercanas a su trabajo) y explico que si bien las áreas trabajan con un mismo objetivo, suelen tener diferentes tácticas para afrontarlos, lo cual suele generar problemas. Supo Caracterizar a su área como un modelo mental tipo V (Cap. 2.1.3), ya que según él, suelen ser abiertos y estar en búsqueda de asociaciones con las diferentes áreas del grupo Canalé. También dijo que su área está mas en contacto con la realidad ya que suelen tener contacto con el exterior de la organización, lo que conlleva una percepción diferente, no se guían solo por estadísticas o índices.

El Licenciado explico que los integrantes de las áreas de la organización suelen tener diferentes percepciones que no son tildadas de malas ni buenas, simplemente son diferentes. Para eso el busca encontrar la mejor tarea a desempeñar para cada integrante de su área, para de esta manera potenciar sus capacidades y habilidades. De la misma manera, el Licenciado habla de la importancia de las herramientas “humanas” (como él denomina) que son básicamente el generar un buena relación más allá de la índole laborar para de esas manera poder romper ciertas barreras.

Explica también que dentro de su área Comercial, observa que los integrantes son experimentados y aptos para las tareas que tienen que desempeñar, sin embargo nota al mismo tiempo que su equipo es “mentalmente débil”, esto quiere decir que ante las

adversidades que se puedan encontrar en el camino los integrantes del mismo pueden flaquear y fallar. Explica a los modelos mentales como recurso importante pero no único a la hora de alcanzar objetivos, también hace referencia a la importancia del liderazgo y como este puede impulsar a su equipo o área hacia el cumplimiento de los objetivos.

Otro punto a rescatar según el Licenciado Bisbal es el de tener una perspectiva amplia de la realidad para poder adaptarse de forma eficaz y en tiempo a los cambios en el entorno. Una de las herramientas que el utiliza a la hora de percibir su entorno y tomar decisiones para la resolución de conflicto son encuestas. En ellas el licenciado hace participar a los integrantes de su área y de ellas puede rescatar los puntos más importantes para luego aplicarlo a la toma de decisiones, lo cual terminaría impactando en la tácticas de negocios y por ende en la estrategia de la empresa.

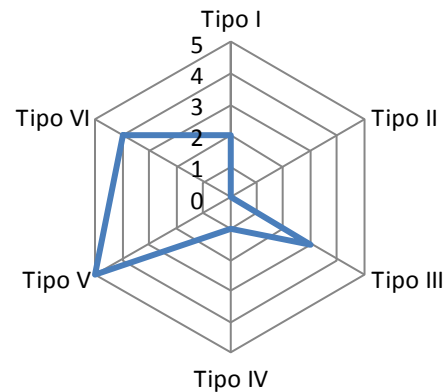
A la hora de hablar de la estrategia organizacional el Licenciado Bisbal nos explica que las diferentes áreas de la organización pueden tener objetivos diferentes, esto podría llegar a generar un conflicto entre áreas. Por eso él recomienda la implementación de objetivos Verticales (desde el CEO hasta empleados operativos) para de esta manera poner a todos los integrantes de la organización dentro del mismo esquema y de así crear sinergias que permitan la eficacia a la hora de alcanzar objetivos.

En cuanto a la Cultura de la organización, nos explica que el modelo mental que predominara en las diferentes organizaciones depende en gran medida de la cultura de la misma. Esto sucede porque no todos los modelos mentales pueden adaptarse a los diferentes tipos de culturas organizativas, es decir que según él, la cultura organización define en gran medida el tipo de modelo mental que se encuentra en la misma.

Finalmente, el Licenciado Bisbal expreso su propio grado de identificación con los diferentes tipos de modelos mentales (Tipo I, II, III, IV, V), para ello le asigno un valor a cada tipo de una escala de 0 – 5, siendo 0 el mínimo y 5 el máximo.

Tipos	Grado
Tipo I	2
Tipo II	0
Tipo III	3
Tipo IV	1
Tipo V	5
Tipo VI	4

### Grado de Identificación con los distintos modelos mentales



*Fuente: Elaboración propia*

### 3.2.2 Análisis de resultados

A continuación se expone el análisis efectuado para las entrevistas hechas a los gerentes y al experto en el tema como también el estudio de campo realizado en las empresas que trabajamos.

### 3.2.3 Cuadro de entrevistas

Para poder evaluar las entrevistas se realizó un cuadro sobre las temáticas más importantes de la investigación con el fin de poder exponer, de manera resumida, la posición que tuvo cada uno de los entrevistados.

Las principales temáticas que se pueden observar en el cuadro son:

- La **relevancia** que tienen los modelos mentales.
- Cómo se **relaciona** el concepto de cultura organizacional con los modelos mentales.
- La influencia de los modelos que posee un **líder** a la hora de tomar decisiones.
- El **cambio de perspectiva** para poder lograr un objetivo concreto.
- Cómo **coordinar** un área con distintos modelos mentales.



	David Parma	Cristian Bertone	María Alejandra Bergamaschi	Ana Parimbelli	Sebastián Soligon
Relevancia	Son conductas espontáneas donde la problemática principal es el uso que se hace en las organizaciones porque los modelos mentales están muy arraigados a prejuicios que resultan difíciles de cambiar.	Porque desconocer o negar la importancia podría conducir al fracaso del equipo de trabajo.	Porque permiten identificar las fortalezas y debilidades de las personas para determinadas tareas.	Porque permiten comprender el autoconocimiento a fin de obtener resultados comunes con personas que poseen diferentes modelos mentales.	Porque definen visiones y escenarios diversos.
Relación con los Modelos Mentales	La cultura organizacional no es solamente su política sino también los modelos individuales que se suman a los gerenciales	Todo lo que constituye a la cultura de la organización moldea el modelo mental de las personas que se incorporan.	La cultura organizacional determina qué tipo de modelos mentales debería poseer el personal Jerárquico.	La cultura ideal representa un tipo de modelo mental que prevalece dentro de la organización.	Cuando la dirigencia extiende su mandato por largos períodos, los modelos mentales pueden arraigarse construyendo valores culturales acorde a estos o destruir principios, reglas, etc.
Rol del líder	El modelo mental del líder condiciona sus creencias que movilizan a la acción. La influencia es absoluta y total,	Los modelos mentales no permiten valorar objetivamente todas las alternativas, haciendo que generalmente se tomen decisiones en un mismo sentido, afectando a los elementos conocidos.	Son los que guían la toma de decisión en cualquier momento de la vida.	Condicionan o ponderan más una alternativa sobre otra.	Son guías, marcadores de rumbo y condicionales para la toma de decisiones.
Modificación de perspectiva	Mantener a nivel conciente es importante y el saber de que estamos influenciados por factores subjetivos, que poco tienen que ver con la situación a resolver y más con no salirnos de nuestra zona de confort psicológico .	Los cambios en los modelos mentales no son procesos conscientes, se producen con la incorporación de experiencias y conocimiento.	Las perspectivas cambian a fin de conseguir objetivos personales.	Las perspectivas cambian a fin de alcanzar los objetivos de un proyecto.	En forma constante se revisan las perspectivas para evitar equívocos en la toma de decisiones.
Coordinación	Promover la confianza de poder hablar abiertamente y sin omisiones respecto de cualquier tema.	Fomentar la comunicación, entender la forma de pensar de los demás y plantear objetivos claros y suficientemente específicos.	Potenciar en cada integrante las cualidades para el logro de los objetivos.	Concientizar sobre el modelo propio, impulsar el desarrollo de otros modelos y generar un horizonte / modelo común.	Identificar las combinaciones de modelos mentales de cada integrante, para la obtención de objetivos.

Tabla 3.2.3 “cuadro de entrevistas”. Fuente: Elaboración propia.

	Federico Llaver	Alejandro Mugico	Gabriela Spinoso	Leonel Scotta	Belén Urbaneja
<b>Relevancia</b>	Es fundamental tanto para armar un equipo de trabajo como para el alcance de los objetivos eficientemente	Saber que existen y que sirven como herramienta para tomar decisiones es tan importante como saber aprovechar la diversidad que se obtiene de cada uno.	Si son bien aprovechados potencian el equipo y el alcance de los objetivos.	Son importantes para funciones específicas pero también es importante aprovecharlos constructivamente,	Es importante identificar el propio primero para ajustarlo en la medida que sea necesario.
<b>Relación con los Modelos Mentales</b>	Una determinada organización, debido al negocio o mercado en que se encuentra, necesita más de determinado modelo mental que otro, pero es preferible el equilibrio.	Los modelos mentales tienden a ser parecidos dentro de la organización, pero idealmente tiene que existir alguno diferente.	Hay modelos mentales predominantes que hacen a la cultura organizacional y a su vez la cultura organizacional va modificando los modelos mentales.	La diversidad de modelos mentales incrementa/enriquece a la organización si se utiliza positivamente.	El modelo mental tipo V es la que mejor caracteriza a la cultura de esta organización
<b>Rol del líder</b>	Si hay diferentes modelos mentales se deberá primero trabajar en conocerse entre sí, y de no funcionar el líder deberá determinar la mejor opción según su modelo mental,	El enriquecimiento por el aporte de diferentes modelos mentales es muy importante, pero si esto impide el alcance de objetivos deberá prevalecer el del líder.	Se debe habilitar el diálogo para sacar las ventajas de cada modelo mental, y de no resultar eficaz, el líder deberá intervenir con su modelo mental.	Poder aprovechar los diferentes modelos mentales enriquece a la organización, pero si esto perjudica el alcance del objetivo, el líder debe ser quien priorice su modelo mental para tomar una decisión.	Ser flexible para entender los distintos modelos mentales y definir lineamientos que permitan trabajar eficientemente es una herramienta para manejar un área con distintos modelos mentales.
<b>Modificación de perspectiva</b>	La interacción diaria con distintas partes de la organización, con modelos mentales totalmente diferentes, exigen constantemente modificar el modelo mental si se quiere alcanzar un objetivo.	Una propuesta de otra persona, si está bien justificada, tenderá a modificar el propio modelo mental.	La variedad de modelos mentales del equipo requiere de la habilidad de cambiar el propio modelo mental a fin de entender a cada uno.	La empatía frente a otros modelos mentales es un skill (habilidad) de ventas. Habilidad de ver las cosas como el otro.	La propia perspectiva mental debe ajustarse definitivamente si se pretende alcanzar los objetivos.
<b>Coordinación</b>	En principio, es fundamental conocer a la persona, invertir tiempo en conocer las necesidades y las capacidades a fin de asignarles las tareas y responsabilidades más acordes a su MM. Luego mantener un feedback para aprovechar su contribución.	Primero se debe conocer a las personas, sus necesidades, formas de ver la vida, capacidades, etc. Luego mantener el ejercicio de una buena comunicación.	Las reuniones habilitan el diálogo, permite identificar las virtudes y aprovecharlas de la mejor forma asignando tareas acordes.	Aprovechar bien y constructivamente la diversidad de modelos mentales enriquece a la compañía.	El respeto por las diferencias y entender que hay otros modelos mentales distintos reduce el conflicto entre miembros.

Tabla 3.2.3 “cuadro de entrevistas”. Fuente: Elaboración propia.

	<b>Gabriel Andriossi</b>	<b>Damian Bortnik</b>	<b>Hernan Bisbal</b>	<b>Alejandro Lazaroni</b>
<b>Relevancia</b>	Porque la suma de las distintas visiones acrecienta la posibilidad de encontrar mejores soluciones.	Porque permiten potenciar la calidad de trabajo entre colaboradores	Todo va a depender del modelo que me mejor se adapte a cada Organización. Cada modelo marca un camino y un objetivo a seguir solo hay que cumplirlo o adaptar o corregir el modelo adecuado.	Son tan importante como la capacidad de entender que existen y que pueden ser distintos al propio
<b>Relación con los Modelos Mentales</b>	Los modelos mentales se pueden acoplar a la cultura organizacional cuando los valores y creencias son compartidos entre los integrantes de la organización.	Según la necesidad de cada puesto (dada por la cultura) debería haber un modelo mental específico.	La Cultura aceptara ciertos rangos de modelos mentales, mientras que desechara otros.	El concepto de modelo mental debe estar altamente alineado con la cultura de la organización para lograr el éxito.
<b>Rol del líder</b>	Los modelos mentales de cada integrante influyen en los objetivos del área.	Según cada objetivo se necesitará cierto tipo de modelo mental para alcanzarlo eficazmente.	Los modelos mentales del líder influyen pero va a depender de que tan convencido esté para que pueda lograr en su equipo el éxito total.	Es importante que cada jefe tenga la capacidad de poder cambiar su propio modelo mental a fin de empatizar y entender al otro y así lograr una comunicación más efectiva.
<b>Modificación de perspectiva</b>	Las perspectivas cambian siempre que los argumentos sean razonables con los objetivos cuantitativos y cualitativos del área.	Es difícil cambiar la forma o modelo mental que uno posee, pero si intentar escuchar a otros para tener en cuenta otras perspectivas.	Las perspectivas cambian con el tiempo y si uno no está abierto a los cambios puede cometer muchos errores. Un buen equipo de trabajo puede ayudarte a generar el cambio correcto.	Todos los días se ve la necesidad de modificar o adaptar el modelo mental propio para alcanzar un objetivo.
<b>Coordinación</b>	Conocer las fortalezas y debilidades de cada integrante, para luego identificar con que tarea se sentiría más cómoda.	Dando a los integrantes del área para que puedan llevar a cabo sus tareas sin controles excesivos.	Entendiendo objetivos personales y profesionales, e intentar trabajarlos en conjunto.	Entender que todos tienen distintos modelos mentales es tan importante como contar con la habilidad de customizar el mensaje.

Tabla 3.2.3 “cuadro de entrevistas”. Fuente: Elaboración propia.

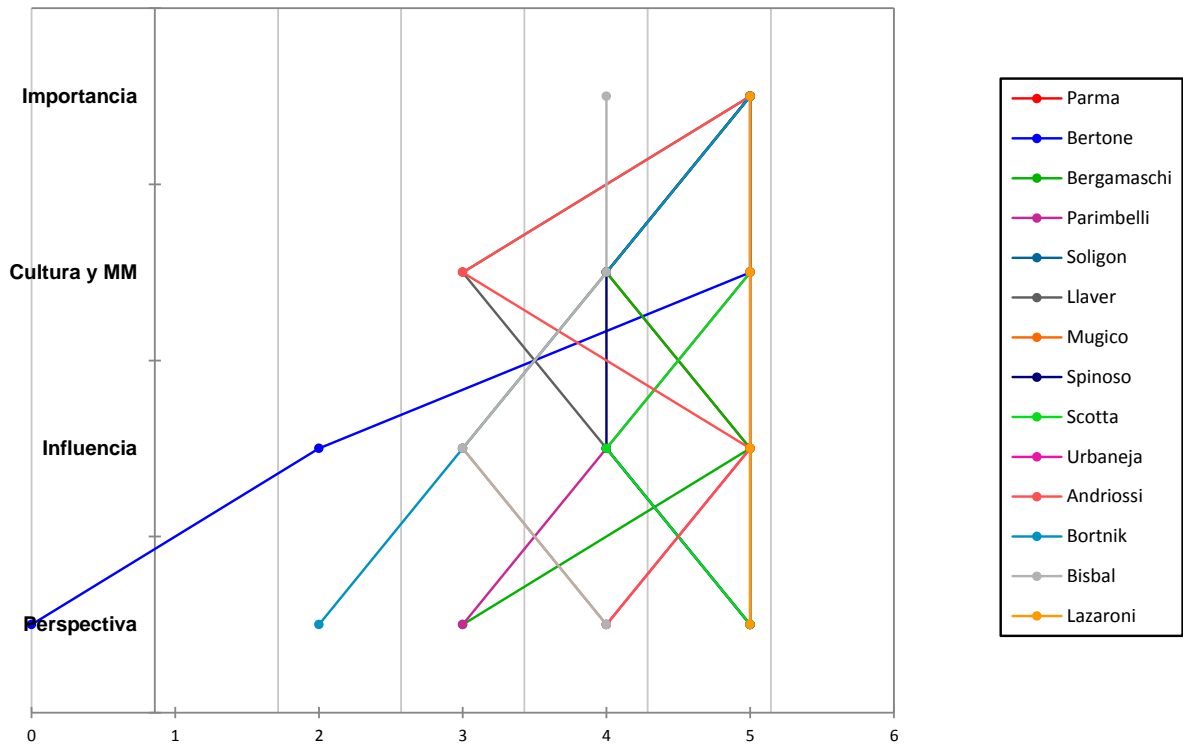
### 3.2.4 Diferencial semántico

El cuadro de diferencial semántico es un método que permite visualizar gráficamente la importancia de las respuestas brindadas por los entrevistados en las principales temáticas. La realización es mediante la asignación de un puntaje entre cero y cinco, que dependerá de la intensidad de las respuestas. A continuación se detalla las variables y los parámetros de puntaje.

- **Importancia:** la importancia se clasificará según la relevancia que le asigne el entrevistado a los modelos mentales. En este punto pueden surgir extremos, por ejemplo, si un entrevistado respondió que son muy importantes tendrá un puntaje alto y sino bajo, donde también pueden existir neutros.
- **Cultura y modelos mentales:** se clasificará en función a la respuesta obtenida en cuanto a la relación que tiene la cultura con los modelos mentales, siendo muy relacionada un puntaje alto y poco relacionada un puntaje bajo.
- **Influencia:** la clasificación se hará según la influencia que tienen los modelos de los líderes (los entrevistados) a la hora de tomar una decisión para alcanzar un objetivo concreto en el área. La asignación de puntos será en base a lo mencionado anteriormente.
- **Perspectiva:** se clasificará si el entrevistado tuvo que cambiar alguna vez su perspectiva mental para poder alcanzar un objetivo. La puntuación será en base a lo mencionado anteriormente.

	Importancia	Cultura y MM	Influencia	Perspectiva
Parma	5	4	5	5
Bertone	5	5	2	0
Bergamaschi	5	4	5	3
Parimbelli	5	5	4	3
Soligon	5	5	5	5
Llaver	5	3	4	5
Mugico	5	4	3	4
Spinoso	5	4	4	5
Scotta	5	5	4	5
Urbaneja	5	5	5	4
Andriossi	5	3	5	4
Bortnik	5	4	3	2
Bisbal	4	4	3	4
Lazaroni	5	5	5	5

Tabla 3.2.4 "Parámetros diferencial semántico". Fuente: Elaboración propia.



Cuadro 3.2.4 "Diferencial semántico". Fuente: Elaboración propia.

La importancia fue el primer punto analizado. Como se puede observar en el gráfico, la mayoría de los entrevistados coincide en la importancia que tienen los modelos mentales. La mayoría coincide que son importantes a nivel organizacional como así también en la vida cotidiana.

En cuanto a la relación que tiene la cultura de la organización con los modelos mentales, existen posiciones que van desde la relación directa que tienen ambos hasta el equilibrio que se necesita según el mercado o negocio que se encuentra la empresa.

El tercer punto analizado acerca de la influencia de los modelos mentales que tienen los líderes a la hora de tomar decisiones, teniendo en cuenta que a líderes nos referimos a los entrevistados, existieron diversas respuestas, eso es debido a la variedad de gerentes entrevistados que van desde el área de marketing hasta el área de sistemas.

Finalmente, en cuanto al cambio de perspectiva en una determinada situación para alcanzar un objetivo, resultó ser el punto que más diferencias se obtuvo, y como mencionamos anteriormente, todo depende del área en la cual se desarrolla el entrevistado como así también. Existieron algunos que respondieron que la perspectiva no es algo que pueda cambiarse, otros que hubo que “acomodarse” según la situación y otros que sí consideran que tuvieron que cambiar, conscientemente, su perspectiva.

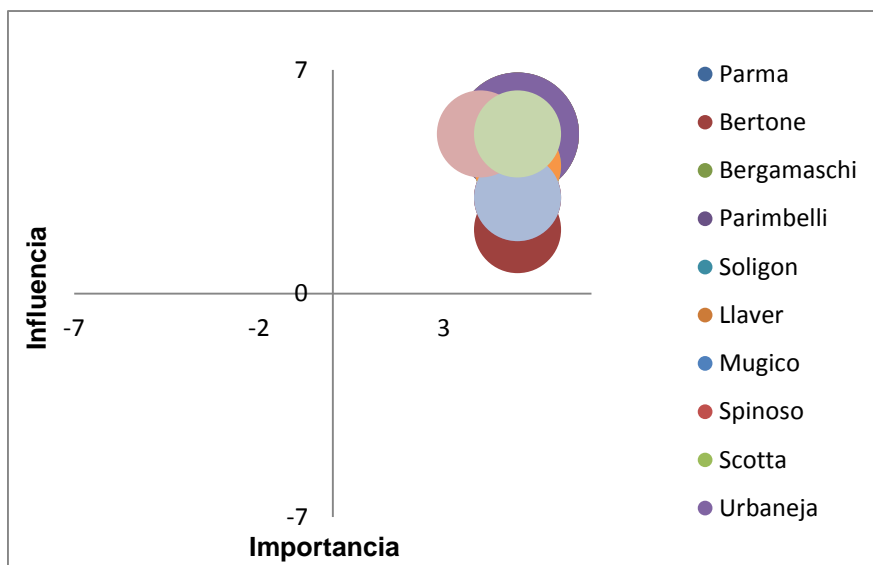
### 3.2.5 Análisis Osgood

El análisis Osgood es una herramienta para visualizar la relación entre dos variables. Estas variables se exponen en los ejes cartesianos “X” e “Y”. En este caso la primera corresponde a la importancia que tienen los modelos mentales para cada uno de los entrevistados, y la segunda a la influencia que tienen los modelos a la hora de tomar una decisión para alcanzar un objetivo determinado.

Los cuadros obtenidos son los siguientes:

	Importancia	Influencia
Parma	5	5
Bertone	5	2
Bergamaschi	5	5
Parimbelli	5	3
Soligon	5	5
Llaver	5	5
Mugico	5	4
Spinoso	5	3
Scotta	5	4
Urbaneja	5	5
Andriossi	5	4
Bortnik	5	3
Bisbal	4	5
Lazaroni	5	5

Tabla 3.2.5 “Parámetros análisis Osgood”. Fuente: Elaboración propia.



Cuadro 3.2.5 “Gráfico de Osgood Importancia vs. Influencia”. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede evidenciar en el cuadro anterior, existe una relación directa entre la importancia que consideran los entrevistados que tienen los modelos mentales con la influencia. Es decir, cuanto más importancia se le dé al concepto y conocimiento de modelos mentales, ya que conocerlos y ser conscientes implica que puedan existir otros además del propio, éstos influyen directamente a la hora de tomar decisiones.

Por ejemplo, el entrevistado Parma considera que los modelos mentales son muy importantes porque son comportamientos sin previa discusión de su valor y cree que la influencia que tienen a la hora de tomar una decisión para el alcance de objetivos es absoluta y total dado que el modelo mental que tiene la persona que toma la decisión moviliza a la acción.

Otro ejemplo es la entrevistada Urbaneja que considera que es importante poder detectar cuál es nuestro modelo mental y poder romper esa estructura para ajustarlo a las necesidades que se vayan presentando, por eso es necesario conocerlo. En cuanto a la hora de tomar decisiones considera que influyen, dependerá del tipo de persona y de modelo mental dependiendo de la situación que se presente.

### 3.2.6 Entrevista al experto

## ENTREVISTA AL EXPERTO

---

El Licenciado en Administración de Empresas Víctor Sarasqueta ejerce actualmente como Profesor Titular de la Universidad Argentina de la Empresa. El mismo es considerado un especialista en la temática de programación Neuro Lingüística (PNL), esta ciencia tiene mucho en común con el tema a tratado en esta tesis, es decir, Modelos Mentales y su impacto en las organizaciones.

Cuando se consultó al Licenciado Sarasqueta acerca de la importancia relativa que se le da a la temática de modelos mentales en la organización, este supo diferenciar la poca importancia que se les da en las Pymes y la mayor importancia que la temática tiene en las organizaciones de mayor escala. Sin embargo, aclaro que solo se le suele dar importancia a los modelos mentales en los niveles operativos y estratégicos, mientras que no se considera el impacto que puede llegar a tener en la cultura organizacional. Del mismo modo explico que una organización que es consciente de su modelo mental predominante genera una ventaja competitiva, debido a que, puede modificar el modelo para adaptarse a un entorno cambiante y afrontar nuevos desafíos. Según su experiencia, este cambio conllevaría un gran cambio organizacional que debería ser ejecutado o guiado por una entidad externa a la organización y que puede durar varios años.

A su vez, el Licenciado Sarasqueta considera que no existe un determinado modelo mental para cada área de la organización, y que el modelo mental no debe dividirse entre las diferentes áreas de la misma, sino que, debe ser uniforme a lo largo y ancho de la organización. De todas maneras, no niega que pueden encontrarse matices entre los diferentes sectores, pero siempre alineados bajo el modelo mental principal de la organización y explica que en caso de encontrar un área que posea un modelo mental distinto al del resto de la organización, deberían ejecutarse acciones correctivas para alinear a este sector o área a la par de la organización. Un claro ejemplo de este tipo de casos podría verse plasmado cuando se adhiere una nueva área (que hubiese estado tercaerizada) en la organización o en caso de adquisiciones. Explica también, que en caso de haber diferencias entre las áreas se conformarían turbulencias dentro de la



organización ya que la estrategia es influenciada por la cultura organizacional, y esta se ve afectada por los diferentes modelos mentales (Cap. 2.3.1).

Cuando se le consulto acerca del rol del líder en las organizaciones y más importante del efecto que los modelos mentales pueden tener en la toma de decisiones, el licenciado Sarasqueta planteo que el modelo mental del líder afecta el rumbo de su equipo o área. A su vez, le dio gran importancia al rol del líder en procesos de cambio, sobre todo de modelos mentales. Él nos explica que no es normal que un cambio en las organizaciones venga dado de “abajo hacia arriba”, es decir del núcleo operativo hacia la gerencia y directivos. Si no, que suele ser todo lo contrario. A la hora de buscar un cambio de modelo mental en una organización, es de suma importancia que los líderes tomen participación real en este cambio y que transmitan el nuevo modelo, ya sea tácita o explícitamente. Cuando se le consulto acerca de un cambio de perspectiva o modelo mental propio, nos confesó que en numerosas ocasiones él tuvo que cambiar su modelo para poder adaptarse a su entorno. El ejemplifico como solía dirigirse ante sus alumnos en el pasado (sobre una tarima y con una comunicación formal) y como lo hace ahora (a la par de sus alumnos y con una comunicación y transmisión de ideas más informal), y que para lograr adaptarse a ese cambio, su modelo mental debió verse alterado. Explica además, que los modelos mentales más útiles son los racionales y estratégicos y no tanto el modelo intuitivo, ya que este último se acomoda donde le es posible y no suele acomodarse según la organización solicita y necesita.

Al momento de aplicar un cambio de modelo mental a nivel organizacional, el Licenciado nos explica que en primer se trata de una decisión política y que no solo se basa en cambios individuales o personales, si no que se debe dar en todo el entorno organizacional (equipamiento, iluminación, la redistribución, los recursos humanos, el cumplimiento de objetivos, etc.), es decir en la estructura de la organización.

Al momento de hablar de Cultura organizacional y su relación con el concepto de modelos mentales, el entrevistado nos explica que hay un nexo total y fundamental entre estos dos conceptos. Los modelos mentales se ven en parte desarrollados por el formato que la organización posee, es decir que los individuos de la organización se ven afectados por su entorno y cambian su perspectiva para de esta manera lograr adaptarse al mismo. A su vez, existe un importante nexo entre como la cultura se ve afectada por los modelos mentales, ya que como se vio con anterioridad (Cap. 2.3.1), los modelos mentales tienen

gran inferencia en el comportamiento de individuos y áreas de la organización, por ende forman y moldean la cultura de la misma.

### **3.2.7 Estudio de campo**

El estudio de campo consistió en investigar sobre la temática y problemática principal planteada en el trabajo de investigación planteada en el marco teórico. Después se decidió observar desde el puesto de trabajo de cada uno de los integrantes, distintos aspectos relevantes que hacen al estudio de campo de la investigación. Estos aspectos son:

- Existencia de un modelo mental para cada área
- Diferencia de modelos mentales que dificulten la buena comunicación
- Cómo resuelve el gerente los problemas en el área y entre las distintas áreas, en el caso de existir problemas
- Determinar si el gerente del área comparte el modelo mental de la organización
- Existencia de distintos modelos mentales en el área
- Existencia de problemas por haber distintos modelos en el área y cómo lo resuelve el gerente

#### **ESTUDIO DE CAMPO MARTIN GARDEL**

---

Observaciones llevadas a cabo por Martin Gardel en su ámbito laboral. Estudiante de Administración de Empresas en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), Martin actualmente se desempeña como Analista Senior en la Consultora Accenture.

En la firma se puede observar pequeñas diferencias entre cada área de la organización (más allá de las típicas diferencias que se pueden encontrar en cada individuo). A modo de ejemplo podemos nombrar las diferencias que se encuentran entre el Área de Sistemas y el Área de Finanzas. Si bien ambos trabajan por un objetivo en común, como puede llegar a ser la implementación de un nuevo sistema de información que facilite la labor de la alta gerencia en la toma de decisiones, podemos observar que el área de sistemas se dan perspectivas que van más de la mano con el modelo mental Tipo II

“interés está focalizado en lo operativo y la eficiencia, sin priorizar al cliente” (Cap. 2.1.3). Sin embargo el área de finanzas suele tener otro enfoque que está más relacionado con el modelo mental Tipo IV “piensa a corto plazo y suele ser un poco desconfiado, le gusta priorizar resultados” (Cap. 2.1.3), ya que se puede observar que quieren obtener resultados en las implementaciones en el corto o mediano plazo, sin tener en cuenta el beneficio que las mismas pueden tener a largo plazo en la dirección estratégica de la compañía.

Suele suceder también que el área de sistemas de la compañía tiene terminología más específica con respecto al sistema con el que se está trabajando (nombres técnicos), mientras que las otras áreas suelen hablar de las mismas características del sistema en términos más orientados al negocio. Es decir que las áreas (excluyendo sistemas) suelen referirse a las partes del sistema de información según el nombre asignado y orientado a la utilidad que la misma da en el negocio, mientras que el área de sistemas suele tratar con un lenguaje coloquial diferente, hacen más referencia a nombres técnicos internos del sistema de información. A modo de ejemplo:

- El área de sistema se refiere repositorio de datos como “Z\_HMEM!01” mientras que las demás áreas que trabajan con ese mismo repositorio de datos lo llaman “Métricas de Empleados”.

Este tipo de diferencias suele terminar generando malentendidos entre las áreas de la organización, logrando que haya una mayor cantidad de errores y una mayor pérdida de tiempo.

Para evitar este tipo de problemas (entre otros) los líderes de cada área y equipos suelen fomentar una mejor comunicación entre las diferentes áreas, ya sea mediante días de trabajo compartido (trabajar con áreas distintas en un mismo espacio físico) o mediante actividades en conjunto. Estas medidas tienen como objetivo (según mi punto de vista) lograr una mejor integración entre áreas y eliminar diferentes barreras de comunicación y cultura que se puedan a llegar a estar dando (Cap. 2.1.5).

En cierta medida lo hace, ya que la comunicación cultural llevada a cabo en Accenture es muy fuerte. Sin embargo se desprenden diferentes rasgos según el área geográfica y el área de la organización del gerente. No es lo mismo pensar en un director de Ventas ubicado en Estados Unidos que un Gerente de Sistemas en la India, si bien la bajada de

línea cultural de la organización es la misma para ambos, se pueden notar diferencias entre ambos por otro tipo variables nombradas anteriormente.

Se pueden observar distintos modelos mentales en cada área de la organización, pero suele suceder que el equipo de trabajo de los individuos suele modificar al mismo para que tienda a pensar y razonar como ellos y al mismo tiempo el individuo afecta al equipo de trabajo, transformándose de esta manera en una relación simbiótica. Es decir que el individuo aporta nuevas perspectivas al equipo o área y el área o equipo cambia algunas perspectivas del individuo.

En un principio se pueden observar ciertos roces o problemas entre los miembros o individuos de las áreas y sus equipos de trabajo, pero con el tiempo suelen verse disminuidos por la relación simbiótica de los mismos. Los gerentes suelen intentar disminuir estos roces o problemas mediante el fomento de la comunicación entre las partes, para de esta manera lograr transmitir ideas y perspectivas nuevas a los individuos.

### **OBSERVACIONES BELÉN LUNA SANCHEZ**

---

Observaciones realizadas por Belén Luna Sánchez en su ámbito laboral. Estudiante de Administración de Empresas en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Actualmente se desempeña como Analista de Credit & Collection, dentro del departamento de Finanzas, en The Walt Disney Company Argentina S.A. (empresa de entretenimiento).

Esta empresa suele caracterizarse por su relación con el cliente, intentando integrarlo de manera que pueda sentirse identificado con la compañía, tal como miembro de una gran familia, Por esta razón los modelos mentales tienden a ser similares.

Sin embargo existen claras diferencias entre las principales áreas. Generalmente se deben a diferentes percepciones de la realidad, en muchas ocasiones también difieren la noción de prioridad y urgencia. Esto ocasiona que por ejemplo áreas como Tax (impuestos) con un modelo mental más asociado al Tipo II, donde lo importante no es cliente sino la eficiencia y la operatividad, tengan inconvenientes al momento de establecer procedimientos de trabajo o elaborar proyectos con el área de Sales

(Comerciales-Ventas) quienes por el contrario su base está en el cliente y consideran que los negocios únicamente son viables si combinan el marketing y la comunicación intensiva, acercándose más a lo que sería el Tipo III.

Si bien uno de los principales pilares de la compañía es lograr una comunicación intensiva y eficiente, tanto fuera como dentro de la organización, Disney no está exenta de problemas relacionados a este tema.

Como suele suceder con muchas empresas anglosajonas, el uso de terminología en inglés y técnica es muy frecuente, pero es uno de los principales factores que afectan una buena comunicación del mensaje. A esto se puede adicionar las diferencias resultantes de los diferentes modelos mentales de cada área, y se obtiene como resultado demoras en el alcance de los objetivos pautados. Por ejemplo, la implementación de una nueva herramienta para minimizar tiempos en la tarea de cierre trimestral fiscal y posterior análisis se dificultó y se demoró más de lo previsto por inconvenientes de comunicación y de interpretación de lo requerido entre el área de Accounting (contabilidad) & IT. No lograron entender con claridad lo que cada uno necesitaba a causa de tener modelos mentales diferentes, y el producto tuvo que revisarse varias veces hasta alcanzar un acuerdo a ambas áreas.

Tradicionalmente la compañía brinda espacios, como eventos anuales, para lograr la integración de todas las áreas. Sin embargo, la mayoría de los gerentes suele utilizar herramientas de diálogo abierto, foros anónimos (o no), actividades extra laborales recreativas, a fin de incentivar la comunicación, empatía y entendimiento entre los miembros de cada área.

Sin embargo, al ser una organización muy jerarquizada, en casos de no alcanzar el objetivo, el gerente suele tomar la decisión desde su punto de vista, o recurrir a superiores para respaldarlo, y solucionar el inconveniente.

En general, el modelo mental del gerente de áreas relacionadas con la parte creativa y social de la empresa se ve claramente más alineado con el modelo mental de la organización. En el caso de Finanzas, el objetivo se mide de otra forma, por lo que se priorizan los resultados financieros, y los modelos mentales, si bien mantienen la base establecida por la cultura organizacional, suelen ser más del Tipo VI.

Se puede identificar mayor diferencia de modelos mentales entre áreas relacionadas con la creatividad y la responsabilidad social, como Marketing, Ventas y Ciudadanía corporativa, y áreas relacionadas con resultados financieros y presupuestos, como Finanzas, Accounting (contabilidad), Planning (planeamiento). Suelen existir diferencias entre la percepción de un concepto o un objetivo a alcanzar en cuando a la urgencia y las magnitudes del mismo.

Por ejemplo, el área de Ventas intenta alcanzar el objetivo anual sin considerar tal vez los tiempos trimestrales o los riesgos financieros que suelen revisar constantemente los miembros del área de Finanzas. En esos casos se decide formalizar, mediante reuniones presenciales (preferentemente) o acuerdos escritos, los requerimientos de ambas áreas a fin de evitar ambigüedades, comunicar mejor el mensaje y alcanzar en equipo los objetivos. Y de existir aún diferencias, se recurre a un nivel superior para que tome la decisión.

### **OBSERVACIONES NATALÍ PATERSON**

---

Observaciones realizadas por Natalí Paterson en su ámbito laboral. Estudiante de Lic. en Administración de Empresas en la Universidad Argentina de la Empresa. Actualmente, Natalí se desempeña como Semi Senior en Banking Advisory en la Consultora Grant Thornton.

En la Empresa existen áreas que a simple vista se observa que se expresan y actúan de distinta manera que otras áreas, donde se podría decir que predominan distintos modelos mentales en cada una de ellas. Es el caso de Administración y Sistemas. En el primero se puede observar que según las características que posee, como un pensamiento abierto y global, donde el cliente es importante y tiene en cuenta los individuos que trabajan en la organización, a su vez su visión está enfocada en el futuro, es decir, que piensa a largo plazo y cree en una expansión mediante posibles asociaciones (que de hecho se fusionó con otras dos consultoras) son características típicas de un modelo mental de tipo V y tipo VI. En cambio el segundo, Sistemas, posee características de tipo II y tipo IV, es un área que se focaliza más en lo operativo y la eficiencia donde el cliente no es una prioridad sino que lo deja a un lado y las tareas se realizan según la posibilidad de hacerlos con los recursos que se poseen. También se caracterizan por tener proyectos a corto plazo, o

cuando surgen, ya que suelen producirse urgencias muchas veces, entonces resulta imposible poder fijarse objetivos a largo plazo, lo que lleva a que también sean lógicos y pesimistas (Cap. 1.4.3).

Como ya se mencionó anteriormente, Grant Thornton se fusionó con otras dos consultoras. La etapa de fusión muchas veces es compleja ya que implica concentrar a las empresas fusionadas que muchas veces cada una tiene su modo de “hacer las cosas”. Cuando estos modos difieren es cuando comienza el conflicto y eso es debido a la falta de una buena comunicación entre las áreas donde el objetivo debe estar bien claro y definido para evitar estas situaciones (Cap. 1.4.6). A continuación citaré un ejemplo del área de Administración. Existen dos jefes, uno de Grant Thornton (de ahora en adelante GT) y otra que proviene de la empresa fusionada (de ahora en adelante Estudio). El jefe de GT posee un temperamento distinto al de la jefa del Estudio, y eso genera un conflicto entre ellos porque no logran comunicarse adecuadamente. De todas formas el área funciona correctamente por lo que el objetivo lo cumplen, pero la diferencia de modelos mentales que tienen impide que exista una buena comunicación entre ellos. Si la hubiese, podría mejorarse algunos aspectos operativos que podrían ser más sencillos de lo que son actualmente.

A la hora de resolver una problemática el gerente realiza una reunión con los involucrados en el problema para encontrar una vía de solución que favorezca a ambas partes. La interacción del gerente y la colaboración de ambos son fundamentales para poder solucionarlos. De todas formas, el gerente realiza un seguimiento continuo hasta que considere cerrada la problemática.

Por lo que respecta el modelo mental del gerente, está directamente alineado con el modelo mental de la organización. En mi opinión, Grant Thornton tiene un modelo de tipo VI, donde su principal enfoque es el pensamiento sistémico que incluye un aspecto muy relevante que es la visión compartida. Esta visión compartida y el integrar a todos los empleados es mediante una plataforma llamada MI GT que contiene todo tipo de novedades de la empresa, desde nacimientos, cumpleaños, incorporaciones como premios otorgados a nivel internacional. Este enfoque es totalmente compartido por el gerente de área que contempla la existencia de modelo mental, contribuye a una visión compartida, tiene un fuerte dominio personal y fomenta el aprendizaje en equipo (Cap. 2.1.5).

Para finalizar, no existen modelos mentales distintos, todos compartimos el mismo a nivel laboral. Para ello es indispensable contar con una visión que integre el aprendizaje en equipo ya que básicamente el trabajo que realizamos contempla la interacción tanto en el área como con los clientes.

## **OBSERVACIONES EDGARDO RODRÍGUEZ**

---

Observaciones llevadas a cabo por Edgardo Rodríguez en su ámbito laboral. Estudiante de Administración de Empresas en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), Edgardo actualmente se desempeña como Project Manager en el área de Sistemas del Banco Galicia.

Al emprender un proyecto desde el área de Sistemas, el cual satisfará una oportunidad de negocio de otra área del banco como por ejemplo Marketing, Finanzas o Recursos Humanos; se puede apreciar modelos mentales diferentes al identificar la solución.

Esto se debe a la formación académica del personal de cada área, como así también a la estructura mental que poseen. En Sistemas se acota la solución de acuerdo a lo que el software o hardware puede realizar, evitando realizar grandes alteraciones a estos. En cambio, en las áreas de negocio consideran que los sistemas informáticos pueden solucionar todas sus necesidades con simplemente clicar el mouse.

Además podemos identificar que si los integrantes del área poseen pensamientos estructurados de acuerdo su especialidad, se puede dificultar el entendimiento y la comunicación debido a sesgos cognitivos.

Estas brechas suelen superarse al buscar consenso en las acciones del grupo. Dado que si bien no pueden desaparecer completamente, se atenúa acordando estrategias de resolución de conflictos.

Las gerencia de las áreas suelen intervenir en la resolución de determinados conflictos que se presentan en los proyectos, dado que sus visiones son diferentes a la de los integrantes de estos. Ellos poseen modelos mentales más alineados a la organización, como así también, a los objetivos de la empresa.



Asimismo, cuentan con especializaciones o maestrías que facilitan la detección y resolución de conflictos, generando una sinergia en la gestión de equipos interdisciplinarios.

Desde el punto de vista estratégico, los gerentes están alineados con la cultura organizacional, pero al transmitir los objetivos a los restantes integrantes del área, les traslada las estructuras o sesgos de las mismas.

Dado que si bien los objetivos estratégicos forman parte de toda la organización, para el logro de estos, cada área debe intervenir. Y desde este punto, cada área inconscientemente agrega su sesgo y estructura.

## 4. Conclusiones

Desde lo observado en las diversas entrevistas realizadas a los distintos integrantes de las Organizaciones podemos concluir que los modelos mentales tienen un papel preponderante en las interrelaciones de los distintos integrantes de la organización, ya sea dentro de la misma área como así también entre áreas diferentes.

El impacto más significativo se da en la comunicación y entendimiento entre los individuos, tanto en niveles gerenciales como en los puestos operativos.

Así mismo podemos detallar (ver cuadro de entrevistas - Relación con los Modelos Mentales) que la cultura organizacional de cada empresa está influida por los modelos mentales de los individuos. Dado que si bien la organización tiene un tipo de cultura, los individuos dan matices a esta, debido a sus propias estructuras mentales, obtenidas en la formación profesional y académica.

Una de nuestras incertidumbres se enfocaba en el hecho de conocer cómo los Modelos Mentales arraigados en las áreas de las Organizaciones, podrían dinamizar o entorpecer el logro de los objetivos estratégicos. Pudimos observar a lo largo de este trabajo de investigación que los modelos mentales tienen un marcado impacto en ciertas variables de la organización. Teniendo éstos una importancia preponderante en el logro de los objetivos organizacionales.

Podemos afirmar dicha premisa basándonos tanto en las entrevistas realizadas a diversos profesionales en distintas organizaciones, como así también en la opinión del experto consultado.

Se puede observar en las entrevistas realizadas que los diferentes consultados (en su mayoría) han afirmado que existe una estrecha relación entre los modelos mentales y el cumplimiento de los objetivos (y por ende estrategias) organizacionales.

A su vez el experto consultado, presenta que las diferencias en los modelos mentales dentro de una organización pueden generar problemas a la hora de alcanzar los objetivos. Como ha ejemplificado el Licenciado Sarasqueta “si yo pienso en producción y no pienso en el cliente se generan distorsiones que conforman grandes desventajas” (Anexo I, entrevista experto – Pregunta 6).

Una vez planteado esto, podemos inferir que los modelos mentales pueden dinamizar el logro de objetivos o ser un obstáculo para el alcance de estos. Un claro ejemplo de los impactos positivos que pueden generar los modelos mentales en una organización, se ve reflejado en los casos en que las organizaciones son conscientes de sus modelos y por ende poseen una mayor facilidad a la hora de cambiarlos para lograr adaptarse o alinearse sus objetivos.

Por otra parte, desde el enfoque en el cual impactan negativamente en el alcance de los objetivos, podemos apreciar que existen diferencias en el entendimiento de estos, debido a los diferentes modelos mentales arraigado en cada área de la organización. Dichas diferencias obstaculizan el entendimiento y comunicación para el logro conjunto de ellos.

Basándonos en el grado de identificación que detallaron los entrevistados, podemos concluir que los modelos mentales más representativos son los modelos tipo V y tipo VI.

Al primer tipo de modelos mental también se lo pude denominar como modelo de pensamiento abierto, dado que trata de unir los pensamientos de todas las áreas. Esto implica incluir en la evaluación estratégica otros tipos de negocios y considerar posibles asociaciones, alianzas entre empresas, con clientes o con proveedores, licencias, joint ventures, franchising, etc.

Dicho modelo rompe el molde tradicional dado que una persona hará en el futuro acciones distintas que las que hizo en el pasado. De esta manera se podría observar que empresarios vinculados a sectores de servicios, podrán cambiar y dedicarse a los sectores de producción, o viceversa.

Con respecto al modelo tipo VI o modelos de pensamiento holístico, dinámico o circular; podemos detallar que contempla el modelo mental anterior. Adicionalmente tiene una visión enfocada al futuro, aplicando dinámica de sistemas y análisis de redes. Se contrapone al tradicional pensamiento estático y lineal.

Es un modelo que genera una brecha marcado con respecto a otros modelos, dado que implica pensar como una decisión de que hoy va a afectar a otras variables en algún momento del futuro.

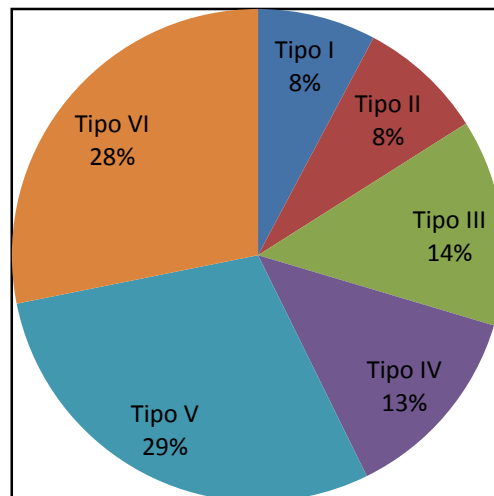
Además se encuentra profundamente asociado a las leyes de la Dinámica Sistemas descrita por Senge. Dado que predicen el comportamiento de los sistemas en

movimiento, no de forma puntual sino de manera probable. Tradicionalmente las leyes estaban asociadas al determinismo, pero en los sistemas no lineales las leyes se tornan fundamentalmente probabilísticas o se a que expresan lo que es posible y no lo que es cierto.

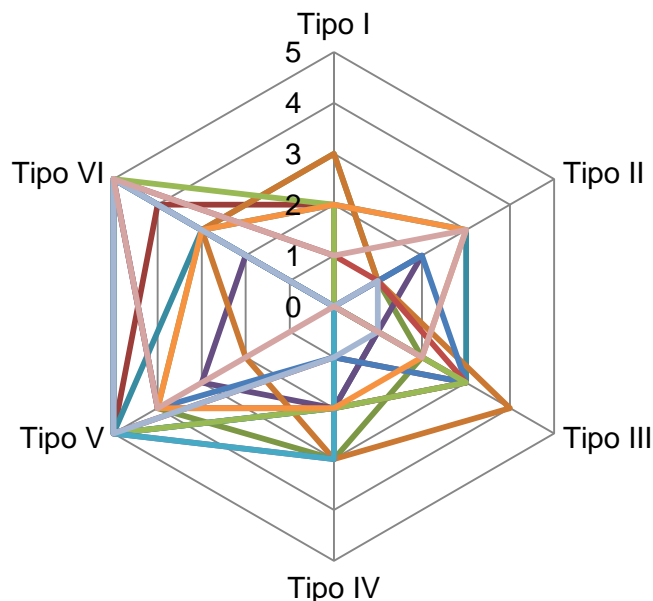
En tercer lugar se encuentran los modelos mentales tipo III y tipo IV, y por último están los modelos tipo II y tipo I.

A continuación se adjunta un gráfico en donde podemos observar los porcentajes de identificación con cada tipo de modelo como así también la dispersión que presentan estos.

### Identificación con los distintos modelos



## Grado de Identificación con los distintos modelos mentales



De acuerdo a lo detallado previamente, los modelos mentales tipo V y VI son similares. Dado que este último acaba al primero, agregando la particularidad de poseer una visión enfocada al futuro.

A su vez, los cinco primeros modelos están basados en pensamiento estático y lineal, pero el modelo tipo VI considera los sistemas no lineales, siendo el único que se adecúa a la realidad del entorno actual. Esto nos lleva a indicar que los emprendedores, empresarios o aquellos con los que interactúe deben pasar de modelos mentales basados en los hechos a modelos mentales que reconozcan patrones de cambio a largo plazo.

Si solo se focalizan en hechos pasados o actuales, se generará una marcada distorsión con aquellos que posean el modelo tipo VI. Lo cual llevará a no poder coordinar acciones o estrategias para abordar los objetivos de forma conjunta.

Habiendo ya hablado de los impactos y características de los modelos mentales en cada área de las organizaciones, nos faltaría nombrar las herramientas que podemos utilizar a la hora de minimizar el impacto que las diferencias de modelos mentales pueden generar en el cumplimiento de los objetivos y por ende de la estrategia organizacional.

Cuando se le consultó al experto, Licenciado Sarasqueta, acerca de este tema, él nos habló de lo que para él era la herramienta más importante, es decir el ejemplo. Según lo que se pudo observar, el modo de actuar por parte de los líderes, ayudaría a transmitir cierto tipo de modelo que sería replicado por los niveles inferiores de la organización, logrando de esta manera disminuir las diferencias entre modelos mentales de las diferentes áreas.

Observando las respuestas de las diferentes entrevistas realizadas, encontramos varios tipos de herramientas o soluciones que han sido dadas por los diferentes entrevistados. Algunos de los entrevistados hicieron referencia a la mejora de las relaciones interpersonales entre los miembros de las diferentes áreas, para de esa manera lograr disminuir la brecha mental. Este sería un modo o herramienta que podríamos denominar como no formal, ya que se da más en un ámbito personal que laboral. De la mano con esta idea va la de conocer a los integrantes de la propia área y brindar feedback o retroalimentación (acción que debe ser llevada a cabo por los diferentes líderes), para de esta manera lograr una concientización en los individuos sobre sus propias perspectivas y modelos, y así conseguir que éstos se adapten o entiendan unos a otros. En algunos casos, los expertos recomendaron brindar espacio y tiempo a los individuos de las áreas, para que estos puedan desarrollar su actividad sin generar conflicto con sus pares. De esta manera se podría aprovechar el potencial de los individuos.

Diferentes observaciones fueron brindadas por algunos entrevistados, como la de fomentar la comunicación entre áreas. Según algunos de ellos, unos de los principales motivos por el cual se generan conflictos entre las áreas, es que hay falta de comunicación. Para solucionar este problema se propone la creación de reuniones para habilitar el dialogo, para enfrentar las ventajas, diversidad y distribución de cada modelo mental según virtudes de los individuos. Para lograrlo se necesita entender a los terceros y lograr alcanzar puntos en común. A la par de este concepto podemos encontrar la idea de lograr flexibilidad y buscar un mismo lineamiento entre las áreas.

En cuanto a la metodología para lograr progresos a la hora de comunicarse pueden encontrarse el coaching organizacional con proyección a un cambio de pensamiento, el planteamiento de actividades a desarrollar por equipos interdisciplinarios o la realización de reuniones de acuerdos que tengan como objetivo; concientizar sobre los modelos propios, impulsar el desarrollo de otros modelos y plantear un modelo común a futuro.

Un análisis de las fortalezas y debilidades tanto de los individuos como de las áreas en las cuales nos encontramos, es crítico para entender el entorno y la percepción. Estos análisis pueden ser comparados con los de otros individuos o áreas y de esta manera se logra obtener una visión de perspectivas y modelos mentales general.

Finalmente, como una síntesis de esta conclusión podemos decir que es esencial la comunicación intra e inter áreas para lograr disminuir el impacto de los diferentes modelos mentales en la organización. De la misma manera, recomendamos explicar la importancia de los modelos mentales en las organizaciones, para que los miembros de las mismas entiendan que tienen perspectivas sesgadas. La idea es generar la habilidad de entender que existen modelos y perspectivas mentales diferentes que pueden ser la base de conflictos innecesarios y estos generar obstáculos a la hora de alcanzar los objetivos organizacionales.

## 5. Bibliografía

- AGUERRONDO, I. (1996). La escuela como organización que aprende. Primera edición. Editorial Troquel. Argentina.
- ADLER, N.J. (1991). International dimensions of organizational behaviour
- AIBR (2006) Revista de Antropología Iberoamericana Volumen 1, Número 3.
- ANSOFF, I. (1986). La estrategia de la empresa. Tercera edición. Navarra: Orbis.
- CHANDLER, A. (1962). Strategy and Estructure. Primera edición. Cambridge: Mit Press.
- FORRESTER, J.W. (1961). La Simulación en la Empresa. Ediciones Deusto. Bilbao.
- GAIRIN, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. Educar.
- GARCIA ALVAREZ, CLAUDIA (2008) Una aproximación al concepto de cultura organizacional
- GARCIA LIZANO, N.; ROJAS PORRAS, M.; CAMPOS SABORIO, N. La administración escolar, Primera edición. Ed. Universidad de Costa Rica, 629 p.
- GARRIDO, F. (2009). Cómo comunicar la estrategia de forma eficaz (Artículo No. 91 de Marketing y Ventas – Harvard Deusto).
- GARVIN, D.A. (1993). Building a Learning Organization. Harvard Business Review.
- GARY L.; Martin K. & POWERS, E. (2008).The Secrets to Successful Strategy Execution. Artículo de Harvard business review (traducción).
- GREENWOD, W. (1978). Decision Theory and Information Systems. An Introduction to Management Decision Making.
- HATCH, M. (1997). Organization theory.
- HERMIDIA, J. & SERRA, R. & KASTIKA, E. (1993). Administración y Estrategia. Cuarta edición. Buenos Aires - Bogotá: Macchi.



- HOPE, J.; PLAYER, S. (2012). Mejores prácticas de gestión empresarial.
- HUBER, G. (1984). Toma de decisiones en la gerencia. Ed. Trillas. México.
- KOFMAN F. (2008). Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios. Primera edición. Editorial de Fundación de diseños estratégicos. Buenos Aires, Argentina.
- KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. (1995). Administración. Una perspectiva global (4.a ed.). México.
- LE MOIGNE, J. (1973). Los sistemas de información de las organizaciones. Francia.
- MARTINEZ PEDROS, D. & Milla GUTIERREZ, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Primera edición. España: Altair.
- MAYO, E. (1972). Problemas humanos de una civilización industrial.
- MEGUZZATO, M. & RENAU, JJ (1991). La Dirección Estratégica de la Empresa.
- PEREZ, JF. & VEIGA, C. (2013). Control de gestión empresarial. Octava edición. España: ESIC.
- REYES, A. (2005). Administración por objetivos. Primera edición. México: Limusa.
- SCHEIN, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Editorial Plaza & Janes. Barcelona.
- SCHEIN, E. (1997). Organizational culture and leadership. [s.n]. San Francisco: Jossey-Bass.
- SENGE, P. (1990). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Segunda edición. Editorial Granica. Argentina.
- SENGE, P. (2004). La quinta disciplina en la práctica. Primera edición. Buenos Aires: Granica.
- Serie Harvard Business Essentials. Toma de decisiones para conseguir mejores resultados

- SHACKLE, G.L.S (1966). Decisión, orden y tiempo. Editoriales Tecnos, Madrid.
- SIMON (1977), h. a., Models of Discovery, Reidel, Boston.
- SMIRCICH, L. (1983). Concepts of culture and Organizational Analysis, Administrative Science Quaterly, 28, 339-358.

# ANEXOS

## Entrevista al Experto

---

**Lic. Víctor Sarasqueta**

*Profesor Titular de la Universidad Argentina de la Empresa*

A continuación desarrollaremos una serie de preguntas. Esta información será utilizada como herramienta de triangulación en nuestro Trabajo de Investigación Final “*Modelos mentales en las organizaciones y su influencia en el alcance de objetivos*”. La extensión en la respuesta es libre.

**1) ¿Usted considera que en la actualidad las organizaciones entienden la importancia de los modelos mentales?**

*No, considero que las PYMES no, pero las grandes empresas tienen en cuenta los modelos mentales pero sus preocupaciones son más a nivel operativo y estratégico, y no en lo cultural de sus modelos.*

**2) Según su experiencia, ¿cree que aquellas que si consideran la importancia de los modelos mentales tienen una ventaja competitiva respecto de las otras que no?**

*Es una ventaja competitiva porque concibe en qué forma enfoca la organización, puede mejorar sino no. Para que la organización modifique su modelo mental, es casi como tener que modificar su estrategia, visión o misión. El modelo mental necesita una gran cantidad de herramientas para poder ser modificada. En mi opinión tiene que hacerlo un organismo externo porque sino no sirve.*

*Para poder cambiarlo primero se debería hacer un relevamiento que llevaría alrededor de un mes, después se debería realizar un diagnóstico lo cual llevaría entre dos a cinco meses y por último la implementación que pueden ser años.*

**3) ¿Considera que existe un determinado modelo mental para cada área de la organización? (Ver información complementaria: “tipos de modelos mentales”)**

*No, en mi opinión considero que debe ser coherente para toda la organización, podrá tener cosmética, sutilezas de acuerdo a las posiciones de trabajo que existe. Hay modelos mentales que solo aplican al sector, pero toda la organización tiene que estar alineado en un mismo modelo mental.*

**4) ¿Cree que las diferencias entre las áreas de una organización están marcadas por los modelos mentales?**

*No, debe ser global. Pero puede haber matices en cada sector con un lineamiento del modelo mental de la organización.*

**5) ¿Cómo podrían minimizarse estas diferencias entre las áreas de una organización?**

*Estas diferencias pueden minimizarse, por ejemplo si existe un sector que tiene un modelo mental distinto al global, debería cambiarse para alinearse al modelo mental de la organización.*

**6) ¿Considera que estas diferencias impiden el alcance de los objetivos organizacionales?**

*Sí, conforman una turbulencia en la organización. Por ejemplo, si yo pienso en producción y no pienso en el cliente se generan distorsiones que conforman grandes desventajas.*

**7) La comunicación organizacional es fundamental para el alcance de los objetivos. ¿Una comunicación efectiva debe tener en cuenta los diferentes modelos mentales? En caso de respuesta afirmativa, ¿cree que existan herramientas que faciliten el proceso?**

*La comunicación es importante para cualquier cosa. Debe dar premisas claras para saber cómo encarar los objetivos, cómo implementarlos para poder desarrollar después esta implementación. El modelo mental es una decisión estratégica y se debe comunicar con el*

*ejemplo. Pero debe ser un modelo mental racional, es muy importante para un cambio de estrategia. Por ejemplo, en una empresa alemana donde estuve se decidió sacar a todas las secretarias. Como resultado, terminaron renunciando dos gerentes. Entonces, el proceso de cambio mental primero implica hacer cambios como por ejemplo tener una oficina vidriada y dejar la puerta abierta. En ese caso estás transmitiendo un cambio, te estás abriendo a la comunicación, todos pueden ver lo que haces o con quién estás, no como antes que las oficinas tenían persianas y no podías ver con quien estaba reunido o si pasaba algo.*

**8) ¿Cómo haría para manejar un área con personas que tienen distintos modelos mentales?**

*Haciendo el esfuerzo máximo por adaptarlo, sino habría que reubicarlo. La manera de adecuarlo es mediante una reunión planteando objetivos. También mediante la reingeniería acompañado de un consultor externo.*

**9) El rol del líder también es importante en el momento de tomar decisiones. ¿Cree que su modelo mental puede influir/ modificar el modelo mental del área?**

*Sí, cuando la decisión es el cambio de modelo mental debe ser de arriba hacia abajo. Es muy difícil que sea de abajo hacia arriba. El líder debe ser un visionario, sensitivo para poder generar cambio en la Organización.*

*Por ejemplo, antes ingresaba a este piso un alumno (piso 5, Chile II) y debía estar esperando hasta que alguien se acercase, y si estábamos reunidos en la sala incluso era mejor si esperaban afuera en el pasillo. Con el cambio de modelo mental impulsado por el Rector de la Facultad, ahora si un alumno entra a la sala va a ir cualquiera de nosotros a ver qué busca, a quién busca o qué necesita. Hubo un cambio de modelo mental que forma parte de la decisión estratégica.*

**10) Desde su experiencia, ¿Podría citar algún ejemplo de la influencia del modelo mental del líder como así también del área organizacional?**

*Un director de una empresa de producción alemana, de la segunda guerra mundial, con todos sus atributos. Y con un gran respeto por el directorio, se hizo el cambio cuando se*

*jubiló. El concepto sobrevivió porque el principal cliente era el Estado por eso sobrevivió. Se pactaba qué participación del mercado quería tener la Empresa así sus competidores podían también participar.*

*Otro ejemplo, un director de tamaño bajo decidió implementar que las medidas de los boxes y los placares no sean más alto que la altura de sus ojos, quería ver todo y si llegaba a haber una caja arriba de un armario que obstruyese la visión de algo, automáticamente la hacía retirar. Es lo que llamaban la medida "Gronig" (por este director).*

**11) ¿Se puede cambiar un modelo mental? En caso de respuesta afirmativa, ¿existen herramientas para poder cambiarlo?**

*Sí, se puede cambiar mediante una reingeniería. Se trata de una decisión política, debería hacerse a través de un consultor externo. El cambio de modelo mental es todo, el equipamiento, la iluminación, la redistribución, los recursos humanos, el cumplimiento de objetivos. Es decir, es toda la estructura.*

*Todos los cambios cuestan, por ejemplo los viernes casuales donde la corbata no debería llevarla. Uno establece los máximos y los mínimos porque de esta manera me siento respetado y me siento respetuoso. Es un acercamiento mejorado al alumno.*

*Por eso creo que existe el modelo mental controlador y facilitador, donde este último ayuda y acompaña al éxito del alumno, le facilita el éxito dándole las herramientas o brindando estas entrevistas.*

**12) ¿En algún momento tuvo que modificar su perspectiva mental para alcanzar algún objetivo?**

*Si, por supuesto. El entorno y el contexto me hicieron cambiar. Antes daba clase desde una tarima donde los estudiantes estaban abajo. Ahora es al revés, existe un anfiteatro donde la disposición es distinta, de arriba hacia abajo. Era una estructura distinta, como en la Iglesia. Por ejemplo, mientras dictaba una clase un alumno me decía "profesor, esto que dice no es así, sino así" se consideraba sabotaje, cómo un alumno iba a interrumpirme y primero decirme "profesor" y después cuestionar lo que yo estaba diciendo. Se trataba de otro modelo mental, que fue cambiando a lo largo del tiempo. Por eso espero poder adaptarme a los cambios que surjan.*

*En las organizaciones el modelo mental que sirve es el racional y estratégico y no el intuitivo porque este último se acomoda dónde puede y no donde la organización dice.*

### **13) ¿Cómo relacionaría el concepto de modelos mentales con la cultura de la Organización?**

*Existe un nexo total, fundamental. Los modelos mentales solicitan el formato de la organización y la cultura solicita el formato de los modelos mentales.*

*Las instituciones líderes son las que están en movimiento, es la ventaja competitiva de las empresas líderes.*

## **Información complementaria**

### **Tipos de Modelos Mentales**

Existen diversos enfoques y clasificaciones, pero en función del universo de la empresa podemos considerar seis tipos de modelos mentales o formas de pensamiento estratégico:

- Tipo I

Piensa a la empresa como una fuente de producción artesanal basada en el trabajo individual y la renta por localización. A este modelo le resulta muy difícil delegar, por lo que considera que su límite es su capacidad de trabajo personal.

- Tipo II

El centro de interés está focalizado en lo operativo y la eficiencia, sin priorizar al cliente. Sus únicos intereses se basan en el crecimiento por expansión en volumen.

- Tipo III

“El marketing lo hace todo”. Pondera la publicidad masiva considerando que puede hacer triunfar a casi cualquier producto. Los negocios factibles son únicamente los que combinan el marketing y la comunicación intensiva.

- Tipo IV

Este modelo piensa a corto plazo y suele ser un poco desconfiado. Le gusta priorizar resultados, eliminando negocios con potencial estratégico. Suele ser lógico y a su vez pesimista.

- Tipo V

Modelo mental totalmente abierto. Esto implica incluir en la evaluación estratégica otros tipos de negocios y considerar posibles asociaciones, alianzas entre empresas, con clientes o con proveedores, licencias, joint ventures, franchising, etc.

- Tipo VI

Contempla el modelo mental de tipo V. Adicionalmente tiene una visión enfocada al futuro, aplicando dinámica de sistemas y análisis de redes. Se contrapone al tradicional pensamiento estático y lineal.

## Entrevista - Alejandro Lazaroni

---

**1) “Los modelos mentales representan la forma en la que cada uno interpreta la realidad”. ¿Usted conocía este término? Si / No**

*Sí*

**2) ¿Considera que el personal de su área interpreta los problemas de una manera distinta de las restantes áreas de la Organización? Si / No**

*Depende de cada miembro del equipo. Algunos sí (forzados o no) y otros no (y por las funciones aun no es necesario forzarlos).*

**3) ¿Cómo caracteriza el modelo mental de su área?**

- Flexible
- Exigente
- Colaborador
- Competitivo



- **Proactivo**
- **Innovador**
- **Otro**

*Todos, pero principalmente exigente y competitivo.*

**4) ¿En qué cree que se diferencia de las otras áreas?**

*En responsabilidad, exigencia y eficiencia.*

**5) Recuerde algunos problemas que hayan surgido en su área en cuanto a la percepción que tienen los distintos integrantes, ¿cómo los resolvió?**

*Hubo un problema de determinación de niveles de materialidad. Dos personas con miradas diferentes trabajaron en este proyecto sin llegar a una posición única. La resolución fue tomada por el jefe unilateralmente y puso hincapié en las dos personas sobre la situación para que se den cuenta que deben encontrar puntos de acuerdo.*

**6) ¿Cómo haría para manejar un área con personas que tienen distintos modelos mentales?**

*Lo más importante es entender que todos tienen diferentes modelos mentales y es muy importante tener la capacidad de customizar el mensaje a cada uno. Se puede lograr lo mismo diciendo los mensajes de diferente forma a cada audiencia.*

**7) ¿Qué fortalezas y debilidades puede observar en su área al momento de resolver un inconveniente?**

*Debilidades: Ownership (propiedad sobre el trabajo)*

*Fortalezas: trabajo en equipo, buscar prevenir en lugar de corregir*

**8) A la hora de tomar decisiones para alcanzar un determinado objetivo, ¿cómo cree que influyen los modelos mentales?**

*Yo creo que la etapa de Envision (visualización) y Engagement (compromiso) son fundamentales y para ello la comunicación y adaptación del mensaje son clave. Es muy importante hacer entender que el objetivo del equipo está por encima del individual y cómo cada miembro contribuye a ello.*

**9) ¿En algún momento tuvo que modificar su perspectiva mental para alcanzar algún objetivo?**

*Sí, todos los días.*

**10) ¿Qué herramientas consideraría fundamentales para reducir un conflicto entre miembros de su área con perspectivas mentales diferentes?**

*Primero, fortalecer las relaciones entre ellos generando mayor confianza. Segundo, que el ambiente de trabajo sea cálido, amistoso y respetuoso.*

**11) ¿Identifica áreas que hayan tenido diferencias para lograr el cumplimiento de objetivos a causa de poseer diferentes percepciones que dificulten la comunicación? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo cree que podrían minimizarse estas diferencias?**

*Sí. Mejorando las relaciones interpersonales, generando un ámbito de ejercicio y testeo de la comunicación. Reforzar el concepto de que la comunicación es una responsabilidad de doble vía.*

**12) ¿Cómo relacionaría el concepto de modelos mentales con la cultura de la Organización?**

*Pienso que debe estar altamente alineado para lograr el éxito.*

**13) Entonces, según las experiencias mencionadas, ¿cree usted que los modelos mentales son importantes? ¿Por qué?**

*Son muy importantes los modelos mentales como también tener la capacidad de entender que hay otros modelos; porque es la lente con la que la persona ve el mundo.*

**14) En función de los tipos de modelos mentales detallados anteriormente, por favor indique el grado de identificación que tiene con cada uno, siendo 0 poco identificado y 5 muy identificado.**

**Tipo I**

*Grado de identificación 3*

**Tipo II**

*Grado de identificación 1*

**Tipo III**

Grado de identificación 2

**Tipo IV**

Grado de identificación 3

**Tipo V**

Grado de identificación 4

**Tipo VI**

Grado de identificación 3

## Entrevista - Federico Llaver

---

1) “Los modelos mentales representan la forma en la que cada uno interpreta la realidad”. ¿Usted conocía este término? Si / No

*Sí*

2) ¿Considera que el personal de su área interpreta los problemas de una manera distinta de las restantes áreas de la Organización? Si / No

*Sí*

3) ¿Cómo caracteriza el modelo mental de su área?

- Flexible
- Exigente
- Colaborador
- Competitivo
- Proactivo
- Innovador
- Otro

*Flexible, colaborador y proactivo.*

4) ¿En qué cree que se diferencia de las otras áreas?

*Somos un área llamada a cuestionar, desconfiar, analizar la viabilidad de los proyectos. A veces pesimistas. Tratamos de “romper el molde” siendo proactivos y tratando de ser “business partners” (compañeros de negocio) y no los que dicen siempre no.*

**5) Recuerde algunos problemas que hayan surgido en su área en cuanto a la percepción que tienen los distintos integrantes, ¿cómo los resolvió?**

*Hubo problemas de adaptación de nuevos miembros en el equipo. Gente que movió el status quo y generó problemas de adaptación con los miembros anteriores.*

*Invertimos en actividades fuera del trabajo, almuerzos, off-sites (otros lugares), para incentivar las relaciones interpersonales y lograr una integración.*

**6) ¿Cómo haría para manejar un área con personas que tienen distintos modelos mentales?**

*Lo primero es conocerlas, invertir tiempo en conocer las necesidades, formas de ver la vida, capacidades, etc. Después adaptar la forma de hablarles, las responsabilidades asignadas y forma de darles feedback (retroalimentación).*

**7) ¿Qué fortalezas y debilidades puede observar en su área al momento de resolver un inconveniente?**

*Debilidades: a veces ante problemas no tan importantes hay integrantes que se “ahogan en un vaso de agua” o se posicionan muy negativamente.*

*Fortalezas: hay gran interacción entre los integrantes, diálogo, espíritu de equipo y caracteres que se complementan.*

**8) A la hora de tomar decisiones para alcanzar un determinado objetivo, ¿cómo cree que influyen los modelos mentales?**

*Influyen en todo. Lo importante es el equilibrio y la claridad en la visión estratégica de la compañía.*

**9) ¿En algún momento tuvo que modificar su perspectiva mental para alcanzar algún objetivo?**

*¡¡Constantemente!! Tengo interacción con gente de arte, productores, guionistas y con cabezas de finanzas, negocios, etc. Todos con características y forma de ver la vida muy diferente. Si quiero llegar a cumplir con mis objetivos tengo que adaptar mi punto de vista al punto de vista de mi interlocutor y desde ese punto de partida trato de aportar lo mío y lograr mis objetivos.*

**10) ¿Qué herramientas consideraría fundamentales para reducir un conflicto entre miembros de su área con perspectivas mentales diferentes?**

*A mí me gusta la confrontación amigable, que los puntos de vista se pongan “sobre la mesa”. Después suelo diseccionar el problema en partes más pequeñas y más fáciles de solucionar y a partir de ahí tratar de generar soluciones win-win (ganar ganar).*

**11) ¿Identifica áreas que hayan tenido diferencias para lograr el cumplimiento de objetivos a causa de poseer diferentes percepciones que dificulten la comunicación? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo cree que podrían minimizarse estas diferencias?**

*Sí. Fundamental de liderazgo del área de mente abierta y con imaginación para poder sacar lo mejor de cada uno.*

**12) ¿Cómo relacionaría el concepto de modelos mentales con la cultura de la Organización?**

*Mucho. Entiendo que una determinada organización, debido al negocio o mercado en que se encuentra, necesita más de determinado modelo mental que otros.*

*Yo siempre prefiero el equilibrio. Pero es lógico que una firma de contadores y una agencia de publicidad adquieran modelos mentales distintos.*

**13) Entonces, según las experiencias mencionadas, ¿cree usted que los modelos mentales son importantes? ¿Por qué?**

*Muy importantes. Fundamentales para armar equipos de trabajo acorde a los objetivos de la compañía.*

**14) En función de los tipos de modelos mentales detallados anteriormente, por favor indique el grado de identificación que tiene con cada uno, siendo 0 poco identificado y 5 muy identificado.**

**Tipo I**

*Grado de identificación 0*

**Tipo II**

*Grado de identificación 1*

**Tipo III**

*Grado de identificación 2*

**Tipo IV**

*Grado de identificación 2*

**Tipo V**

*Grado de identificación 3*

**Tipo VI**

*Grado de identificación 2*

## **Entrevista - Alejandro Mugico**

---

**1) “Los modelos mentales representan la forma en la que cada uno interpreta la realidad”. ¿Usted conocía este término? Si / No**

*Sí. Preconceptos por los cuales se interpreta las cosas de distinta forma.*

**2) ¿Considera que el personal de su área interpreta los problemas de una manera distinta de las restantes áreas de la Organización? Si / No**

*Intento que sí, hay que entender el proceso, causas, efectos y ver el entorno del punto.*

**3) ¿Cómo caracteriza el modelo mental de su área?**

- Flexible
- Exigente
- Colaborador
- Competitivo
- Proactivo
- Innovador
- Otro

*Flexible, colaborador y proactivo*

**4) ¿En qué cree que se diferencia de las otras áreas?**

*Somos un área de soporte y servicio a otras áreas. No tenemos un producto a entregar sino un soporte día a día.*

**5) Recuerde algunos problemas que hayan surgido en su área en cuanto a la percepción que tienen los distintos integrantes, ¿cómo los resolvió?**

*Somos un equipo chico dividido por procesos por lo que no hay mucho solapamiento. Pero cada vez que hubo un problema, primero se habla para llegar a un acuerdo y escuchar los distintos puntos de vista.*

**6) ¿Cómo haría para manejar un área con personas que tienen distintos modelos mentales?**

*El aporte de cada uno enriquece el trabajo, pero si eso impide avanzar impongo el propio.*

**7) ¿Qué fortalezas y debilidades puede observar en su área al momento de resolver un inconveniente?**

*Fortalezas: tener visión global y poder resolver el problema desde un proceso completo (evaluando el antes y después).*

*Debilidades: no tener deadlines (fechas límites), como se tiene con los productos, a veces no hay tanta organización.*

**8) A la hora de tomar decisiones para alcanzar un determinado objetivo, ¿cómo cree que influyen los modelos mentales?**

*Mucho. Aprovechar la diversidad para tener varios puntos de vista.*

**9) ¿En algún momento tuvo que modificar su perspectiva mental para alcanzar algún objetivo?**

*Sí. Si está realmente bien justificada la propuesta de otra persona.*

**10) ¿Qué herramientas consideraría fundamentales para reducir un conflicto entre miembros de su área con perspectivas mentales diferentes?**

*Comunicación: tener un soporte formal y, en caso de ser necesario, uno informal para alcanzar los objetivos y mejorar la relación del equipo.*

**11) ¿Identifica áreas que hayan tenido diferencias para lograr el cumplimiento de objetivos a causa de poseer diferentes percepciones que dificulten la comunicación? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo cree que podrían minimizarse estas diferencias?**

*Sí, por problemas personales sin escuchar la otra propuesta porque ya saben que tienen distinto modelo mental.*

**12) ¿Cómo relacionaría el concepto de modelos mentales con la cultura de la Organización?**

*Los modelos mentales tienden a ser parecidos dentro de la organización, pero idealmente tener alguno diferente.*

**13) Entonces, según las experiencias mencionadas, ¿cree usted que los modelos mentales son importantes? ¿Por qué?**

*Sí, saber que están y que ayudan/facilitan la toma de decisiones pero también saber que hay algo más para profundidad del tema y completarlo.*

**14) En función de los tipos de modelos mentales detallados anteriormente, por favor indique el grado de identificación que tiene con cada uno, siendo 0 poco identificado y 5 muy identificado.**

**Tipo I**

*Grado de identificación 2*

**Tipo II**

*Grado de identificación 3*

**Tipo III**

*Grado de identificación 3*

**Tipo IV**

*Grado de identificación 2*

**Tipo V**

*Grado de identificación 5*

**Tipo VI**

*Grado de identificación 3*

## **Entrevista - Gabriela Spinoso**

---

**1) “Los modelos mentales representan la forma en la que cada uno interpreta la realidad”. ¿Usted conocía este término? Si / No**



*Si*

**2) ¿Considera que el personal de su área interpreta los problemas de una manera distinta de las restantes áreas de la Organización? Si / No**

*Si*

**3) ¿Cómo caracteriza el modelo mental de su área?**

- Flexible
- Exigente
- Colaborador
- Competitivo
- Proactivo
- Innovador
- Otro

*Exigente y proactivo*

**4) ¿En qué cree que se diferencia de las otras áreas?**

*Por pensar en impactos en términos de resultados monetarios constantemente.*

**5) Recuerde algunos problemas que hayan surgido en su área en cuanto a la percepción que tienen los distintos integrantes, ¿cómo los resolvió?**

*Tuve un problema en el equipo por la percepción de urgencia diferente ante la falta de especificación. La resolución fue la intervención del jefe para evitar demoras.*

**6) ¿Cómo haría para manejar un área con personas que tienen distintos modelos mentales?**

*Reuniones para habilitar el dialogo para enfrentar las ventajas de cada modelo mental y diversidad, y la distribución mejor en cuanto a sus virtudes.*

**7) ¿Qué fortalezas y debilidades puede observar en su área al momento de resolver un inconveniente?**

*Fortalezas: análisis profundo del problema*

*Debilidades: ver de quién es la tarea*

**8) A la hora de tomar decisiones para alcanzar un determinado objetivo, ¿cómo cree que influyen los modelos mentales?**

*Influyen en la percepción del problema y no se logra un fin/solución.*

**9) ¿En algún momento tuvo que modificar su perspectiva mental para alcanzar algún objetivo?**

*Sí, todo el tiempo por la variedad de modelos mentales del equipo para entenderlos.*

**10) ¿Qué herramientas consideraría fundamentales para reducir un conflicto entre miembros de su área con perspectivas mentales diferentes?**

*Diálogo, humor, buscar puntos en común, y ser justo en distribución de tareas.*

**11) ¿Identifica áreas que hayan tenido diferencias para lograr el cumplimiento de objetivos a causa de poseer diferentes percepciones que dificulten la comunicación? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo cree que podrían minimizarse estas diferencias?**

*Algunas áreas llegan más rápido al objetivo/solución, otros tardan más pero logran mejores resultados. Por lo que creo que estas diferencias sirven.*

**12) ¿Cómo relacionaría el concepto de modelos mentales con la cultura de la Organización?**

*Hay modelos mentales predominantes que hacen a la cultura organizacional y a su vez la cultura organizacional va modificando los modelos mentales.*

**13) Entonces, según las experiencias mencionadas, ¿cree usted que los modelos mentales son importantes? ¿Por qué?**

*Sí, porque potencian al equipo y el alcance de los objetivos si son bien aprovechados.*

**14) En función de los tipos de modelos mentales detallados anteriormente, por favor indique el grado de identificación que tiene con cada uno, siendo 0 poco identificado y 5 muy identificado.**

**Tipo I**

*Grado de identificación 3*

**Tipo II**

*Grado de identificación 1*

**Tipo III**

*Grado de identificación 4*

**Tipo IV**

*Grado de identificación 3*

**Tipo V**

*Grado de identificación 2*

**Tipo VI**

*Grado de identificación 3*

## **Entrevista - Leonel Scotta**

---

**1) “Los modelos mentales representan la forma en la que cada uno interpreta la realidad”. ¿Usted conocía este término? Si / No**

*Si*

**2) ¿Considera que el personal de su área interpreta los problemas de una manera distinta de las restantes áreas de la Organización? Si / No**

*Si, por la especialidad de cada área*

**3) ¿Cómo caracteriza el modelo mental de su área?**

- **Flexible**
- **Exigente**
- **Colaborador**
- **Competitivo**
- **Proactivo**
- **Innovador**
- **Otro**

*Competitivo, proactivo y creativo/innovador.*

**4) ¿En qué cree que se diferencia de las otras áreas?**

*Por perseguir constantemente, cada día el objetivo, la responsabilidad de alcanzarlo.*

**5) Recuerde algunos problemas que hayan surgido en su área en cuanto a la percepción que tienen los distintos integrantes, ¿cómo los resolvió?**

*Debata sobre la mejor alternativa frente a la presentación a un cliente, y en caso de no encontrarlo la decisión es del responsable del área de forma democrática.*

**6) ¿Cómo haría para manejar un área con personas que tienen distintos modelos mentales?**

*No sería un problema, si bien los extremos son malos, es importante que haya diferentes modelos mentales para enriquecer la propuesta final si se logra aprovechar.*

**7) ¿Qué fortalezas y debilidades puede observar en su área al momento de resolver un inconveniente?**

*Fortalezas: proactividad y compromiso, creatividad en resoluciones.*

*Debilidades: la multifuncionalidad/ disciplinas.*

**8) A la hora de tomar decisiones para alcanzar un determinado objetivo, ¿cómo cree que influyen los modelos mentales?**

*Si se puede tener varios modelos mentales se va a aportar mucha más información, y es lo mejor que puedes tener: mayor información.*

**9) ¿En algún momento tuvo que modificar su perspectiva mental para alcanzar algún objetivo?**

*La empatía frente a otros modelos mentales es un skill (habilidad) de ventas. Habilidad de ver las cosas como el otro.*

**10) ¿Qué herramientas consideraría fundamentales para reducir un conflicto entre miembros de su área con perspectivas mentales diferentes?**

*Diálogo sincero y compromiso, predisposición con mirada constructiva en función de los objetivos del equipo.*

**11) ¿Identifica áreas que hayan tenido diferencias para lograr el cumplimiento de objetivos a causa de poseer diferentes percepciones que dificulten la**

**comunicación? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo cree que podrían minimizarse estas diferencias?**

*Sí, pero creo que es importante saber utilizarlas para lograr un mejor resultado.*

**12) ¿Cómo relacionaría el concepto de modelos mentales con la cultura de la Organización?**

*La diversidad de modelos mentales incrementa/ enriquece a la organización si se utiliza positivamente.*

**13) Entonces, según las experiencias mencionadas, ¿cree usted que los modelos mentales son importantes? ¿Por qué?**

*Sí, para funciones específicas sí. Y cómo uno puede aprovecharlos constructivamente.*

**14) En función de los tipos de modelos mentales detallados anteriormente, por favor indique el grado de identificación que tiene con cada uno, siendo 0 poco identificado y 5 muy identificado.**

**Tipo I**

*Grado de identificación 0*

**Tipo II**

*Grado de identificación 2*

**Tipo III**

*Grado de identificación 3*

**Tipo IV**

*Grado de identificación 1*

**Tipo V**

*Grado de identificación 4*

**Tipo VI**

*Grado de identificación 5*

## **Entrevista - Belén Urbaneja**

---

**1) “Los modelos mentales representan la forma en la que cada uno interpreta la realidad”. ¿Usted conocía este término? Si / No**

*Si*

**2) ¿Considera que el personal de su área interpreta los problemas de una manera distinta de las restantes áreas de la Organización? Si / No**

*No necesariamente diferente a otras áreas pero entre ellos mismos, los integrantes de mi equipo interpretan en forma diferente los problemas.*

**3) ¿Cómo caracteriza el modelo mental de su área?**

- Flexible
- Exigente
- Colaborador
- Competitivo
- Proactivo
- Innovador
- Otro

*Colaborador, proactivo, innovador*

**4) ¿En qué cree que se diferencia de las otras áreas?**

*Es un equipo integrado por personas muy apasionadas por temas sociales con lo cual tienen un modelo de pensamiento muy dirigido a lo colectivo y menos concentrado en lo individual.*

**5) Recuerde algunos problemas que hayan surgido en su área en cuanto a la percepción que tienen los distintos integrantes, ¿cómo los resolvió?**

*Hubo quejas en otros equipos por la "intensidad" de algunos miembros de mi equipo al solicitar un servicio o soporte. La queja era que les enviaban mails demasiado extensos y poco concretos. A su vez, estas personas de mi equipo pretendían ser eficientes en el pedido, enviando información completa y detallada, para que el receptor tuviera todo lo necesario al momento de analizar la solicitud. Logramos unir las partes con diálogo y entendiendo qué esperaba cada uno del otro.*

**6) ¿Cómo haría para manejar un área con personas que tienen distintos modelos mentales?**

*Siendo flexible para entender los distintos modelos, y trabajando para definir lineamientos comunes que nos permitan trabajar en forma alineada y eficiente a pesar de las diferencias.*

**7) ¿Qué fortalezas y debilidades puede observar en su área al momento de resolver un inconveniente?**

*Fortalezas: análisis, cooperación,*

*Debilidades: mal manejo de las prioridades, falta de creatividad*

**8) A la hora de tomar decisiones para alcanzar un determinado objetivo, ¿cómo cree que influyen los modelos mentales?**

*Creo que influyen definitivamente, según el tipo de persona y su modelo mental, pero creo que los modelos mentales se combinan según las diferentes situaciones que se presentan.*

**9) ¿En algún momento tuvo que modificar su perspectiva mental para alcanzar algún objetivo?**

*Definitivamente.*

**10) ¿Qué herramientas consideraría fundamentales para reducir un conflicto entre miembros de su área con perspectivas mentales diferentes?**

*El diálogo, el conocimiento del otro, el respeto por las diferencias*

**11) ¿Identifica áreas que hayan tenido diferencias para lograr el cumplimiento de objetivos a causa de poseer diferentes percepciones que dificulten la comunicación? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo cree que podrían minimizarse estas diferencias?**

*Es importante entender las diferencias y aprovecharlas para alcanzar los objetivos, de lo contrario se podría obviar detalles importantes que permitan ser más eficientes.*

**12) ¿Cómo relacionaría el concepto de modelos mentales con la cultura de la Organización?**

*Esta es una compañía que mira constantemente hacia el futuro, podría decir que se identifica con el modelo tipo V*

**13) Entonces, según las experiencias mencionadas, ¿cree usted que los modelos mentales son importantes? ¿Por qué?**

*Creo que es importante detectar cuál es nuestro modelo mental para poder romper con esa estructura y cambiarlo en la medida de las necesidades o de acuerdo a la situación que se presente.*

**14) En función de los tipos de modelos mentales detallados anteriormente, por favor indique el grado de identificación que tiene con cada uno, siendo 0 poco identificado y 5 muy identificado.**

**Tipo I**

*Grado de identificación 1*

**Tipo II**

*Grado de identificación 1*

**Tipo III**

*Grado de identificación 3*

**Tipo IV**

*Grado de identificación 2*

**Tipo V**

*Grado de identificación 4*

**Tipo VI**

*Grado de identificación 5*

## **Entrevista - Cristian Bertone**

---

**1) “Los modelos mentales representan la forma en la que cada uno interpreta la realidad”. ¿Usted conocía este término? Si / No**

*Si*

**2) ¿Considera que el personal de su área interpreta los problemas de una manera distinta de las restantes áreas de la Organización? Si / No**

*Si*



**3) ¿Cómo caracteriza el modelo mental de su área?**

- Flexible
- Exigente
- Colaborador
- Competitivo
- Proactivo
- Innovador
- Otro

*Flexible y Colaborador, con gran capacidad para adaptarse a las necesidades del cliente.*

**4) ¿En qué cree que se diferencia de las otras áreas?**

*La característica distintiva del sector y que se diferencia de los restantes, es la sencillez y calidez humana que permite lograr mayor empatía y cercanía con los clientes. Esto se traduce en un mejor entendimiento de las necesidades del cliente y un manejo cordial de la relación, minimizando los conflictos.*

**5) Recuerde algunos problemas que hayan surgido en su área en cuanto a la percepción que tienen los distintos integrantes, ¿cómo los resolvió?**

*Existieron diferencias en cuanto a las características necesarias en el personal para cubrir puestos medios y gerenciales en el sector. Existían posiciones que priorizaban los conocimientos técnicos y otras que priorizaban el perfil comercial.*

*La resolución que se adoptó fue un mix de ambas posiciones y se validó analizando qué hacen las empresas de la competencia con más años de trayectoria.*

**6) ¿Cómo haría para manejar un área con personas que tienen distintos modelos mentales?**

*Fomentaría la comunicación, entender la forma de pensar de los demás evita conflictos innecesarios.*

*Plantearía objetivos claros y suficientemente específicos, tratando de evitar que las diferentes percepciones pongan en riesgo los objetivos del sector.*

**7) ¿Qué fortalezas y debilidades puede observar en su área al momento de resolver un inconveniente?**

*Fortaleza: Existe un gran compromiso e identificación con la empresa.*

*Debilidades: Excesiva informalidad, que en ocasiones genera retrasos y retrabajos.*

**8) A la hora de tomar decisiones para alcanzar un determinado objetivo, ¿cómo cree que influyen los modelos mentales?**

*Creo que los modelos mentales no permiten valorar objetivamente todas las alternativas, haciendo que generalmente se tomen decisiones en un mismo sentido, afectando solamente a los elementos conocidos.*

**9) ¿En algún momento tuvo que modificar su perspectiva mental para alcanzar algún objetivo?**

*Creo que los cambios en los modelos mentales no son procesos consientes, se producen con la incorporación de experiencias y conocimiento. Hoy podría identificar situaciones del pasado, en las cuales tomaría una posición diferente a la asumida en ese momento.*

**10) ¿Qué herramientas consideraría fundamentales para reducir un conflicto entre miembros de su área con perspectivas mentales diferentes?**

*Creo que es importante reconocer que existen diferentes puntos de vista y formas de encarar una situación entre los miembros del sector.*

*En mi opinión monitorear la dinámica del trabajo en equipo es fundamental para identificar si los diferentes modelos pueden generar focos de conflicto o limitar o condicionar el aporte de alguno de los miembros.*

**11) ¿Identifica áreas que hayan tenido diferencias para lograr el cumplimiento de objetivos a causa de poseer diferentes percepciones que dificulten la comunicación? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo cree que podrían minimizarse estas diferencias?**

*En el marco de la fusión de las empresas que hoy conforman Grant Thornton, se generaron situaciones conflictivas que, si bien no llegaron el punto de hacer peligrar el logro de los objetivos del sector, generaron ineficiencias.*

*La solución de corto plazo implementada, fue identificar las situaciones conflictivas más relevantes y reemplazar las posiciones personales por posiciones corporativas.*

*A largo plazo, la comunicación y el conocimiento mutuo de los miembros del sector fueron limando asperezas y permitiendo la coordinación necesaria para evitar esas ineficiencias que se habían observado en el pasado.*

*Por la urgencia en la solución de estos conflictos que se demandaba para continuar con la dinámica de trabajo de la empresa, considero que la solución implementada fue exitosa.*

**12) ¿Cómo relacionaría el concepto de modelos mentales con la cultura de la Organización?**

*Creo que ambos conceptos están muy ligados.*

*Ciertas formas de ver el trabajo diario, los desafíos, las relaciones interpersonales, en la medida que son compartidos y aceptados constituyen a la cultura de la organización y en cierta medida van moldeando el modelo mental de la gente que se incorpora a la misma.*

**13) Entonces, según las experiencias mencionadas, ¿cree usted que los modelos mentales son importantes? ¿Por qué?**

*Creo que los modelos mentales son importantes, y si bien no se analizan desde un punto de vista académico en las empresas, son tenidos en cuenta por quienes lideran equipos de trabajo.*

*Desconocer o negar su importancia claramente puede conducir al fracaso del equipo de trabajo.*

**14) En función de los tipos de modelos mentales detallados anteriormente, por favor indique el grado de identificación que tiene con cada uno, siendo 0 poco identificado y 5 muy identificado.**

**Tipo I**

*Grado de identificación 0*

**Tipo II**

*Grado de identificación 0*

**Tipo III**

*Grado de identificación 0*

**Tipo IV**

*Grado de identificación 3.*

**Tipo V**

Grado de identificación 5

## Tipo VI

Grado de identificación 5

### Entrevista - David Parma

---

**1) “Los modelos mentales representan la forma en la que cada uno interpreta la realidad”. ¿Usted conocía este término? Si / No**

*Describe el concepto mediante el cual se filtran e interpretan hechos y realidades todas sujetas a interpretación, en cualesquiera de los roles que jugamos en el transcurso de la vida, que terminarán concretando acciones y comportamientos como consecuencia.*

**2) ¿Considera que el personal de su área interpreta los problemas de una manera distinta de las restantes áreas de la Organización? Si / No**

*Considerando que las interpretaciones de los problemas son personales y generalmente subjetivas, por definición las apreciaciones son distintas dentro de “mi área”, tanto más respecto del resto. En términos muy generales son pocas las organizaciones en nuestro país que cuentan con una cultura organizacional suficientemente madura y entrenada para lidiar con este tema.*

*(Es un tema que tiene que ver con la cultura de la organización en su totalidad incluyendo a sus máximos directivos desde donde debe proceder el cambio – no sustituyendo los modelos individuales sino potenciando lo bueno de cada uno para ser utilizado en forma conjunta optimizando así la efectividad.*

**3) ¿Cómo caracteriza el modelo mental de su área?**

- Flexible
- Exigente
- Colaborador
- Competitivo
- Proactivo
- Innovador

- Otro

*Siempre he intentado que sea participativo y flexible, abierto a nuevas formas de pensar los temas y problemas, facilitando la incorporación de cuestiones no tradicionales o nuevas experiencias que, además de aportar mejor información de gestión incorporaran aprendizaje tanto personal como del team. Sin por eso perder las improntas de personalidad individual, imprescindible para ser exitoso tanto en la vida personal como en los negocios.*

*Esta es una cuestión que es muy difícil llevar a cabo en una empresa, en especial si el resto de las áreas de la organización no comulga con determinados principios.*

#### **4) ¿En su qué cree que se diferencia de las otras áreas?**

*Lo que importa no es la diferencia de convicciones en uno u otro sentido sino el modo en que deben procesarse los problemas de modo de aprovechar lo mejor de las diferentes interpretaciones conformando un modo optimizado y más maduro de percibir el problema, para luego poder compartirlo con el resto de las áreas. En contraposición a la tradicional opinión del gerente o cabeza del área sin importar cual sea su respaldo (experiencia, conocimiento, peso en la organización, cargo, etc.)*

#### **5) Recuerde algunos problemas que hayan surgido en su área en cuanto a la percepción que tienen los distintos integrantes, ¿cómo los resolvió?**

*Si uno tiene una política participativa homogénea de enfoque de problemas se minimiza n los conflictos internos de la propia área, pero recuerdo un ejemplo sucedido respecto a otras áreas que sirve a este efecto.*

*La Evaluación de Desempeño es una de políticas que caracteriza a grandes grupos organizacionales empresarios. Como cualquier política u herramienta será efectiva dependiendo de cómo se implemente y la implementación tendrá una alta correlación con los filtros personales de cómo vemos, percibimos, explicamos el mundo que nos rodea.*

*Uno de los objetivos la E de D es proveer tanto a la empresa como a la persona de información sensible para su desarrollo futuro. A la empresa proveyendo un listado de profesionales en preparación para asumir nuevas responsabilidades en tanto existan necesidades y a las personas evaluadas de una guía sincera y honesta de cuales aspectos deberían ajustar para tener una mayor efectividad de desempeño en su puesto.*

*Aclaro que llevada a cabo con seriedad esta es una de las herramientas claves en el management de una empresa proveyendo de “golden boys” para el futuro y dando a conocer las posibles mejoras individuales y personales observadas, de utilidad para un mejor desarrollo de su vida profesional.*

*Sin embargo, como consecuencia del diferente modo de mirar determinados aspectos, en la comparación con evaluaciones realizadas en otras áreas, el resultado que se alcanzaba distaba mucho de lo esperado especialmente porque, al ser medidos con un Standard “diferente” las personas evaluadas sentían que no era justo el modo en que calificaba yo sus performances.*

*Se ponía de manifiesto cuando las calificaciones puestas por mí en base a un Standard de mayor exigencia, eran comparadas con las de otras personas integrantes de otras áreas que dependían de gerentes más permisivos, cuya calificación al ser más alta les permitía acceder a beneficios mayores (bonus, merito, etc), que los que podían acceder los de mi grupo.*

*En su opinión desvalorizaban una herramienta que es excelente percibiéndola como injusta. Evidentemente los resultados claramente explicaban esta percepción porque la organización no estaba alineada globalmente con la forma y medida adecuadas para que funcione adecuadamente En definitiva la organización carecía de entrenamiento en estos aspectos, dejando a cada cual con sus propios modelos de exigencia. A veces es necesario que por lo menos en los más altos niveles cuenten con un coaching básico capaz de alinear la apreciación de determinados parámetros en forma homogénea.*

*Obviamente fue una cuestión irresuelta, como muchas otras con las que nos acostumbramos a convivir pero que necesitan urgentemente un cambio de paradigma.*

*Si no se realiza las consecuencias son dolorosas, si la exigencia no existe la excelencia no se alcanza, es más al no ser premiado el mérito la comparación iguala hacia abajo (no hacia arriba) tendiendo a ser cada vez más mediocres.*

## **6) ¿Cómo haría para manejar un área con personas que tienen distintos modelos mentales?**

*Promoviendo la confianza de poder hablar abiertamente y sin omisiones respecto de cualquier tema para que todos escuchen la opinión de todos, con la posibilidad de repreguntar asegurando el entendimiento, incluyendo en el modelo mi opinión como una*

más y luego establecer una visión única enriquecida con todo lo bueno que tiene la de cada uno y evitando los prejuicios y preconceptos que también tenemos cada uno. Pero esto es insuficiente en una organización me refiero a que solo he solucionado una parte del todo, claro que con algo se comienza.

**7) ¿Qué fortalezas y debilidades puede observar en su área al momento de resolver un inconveniente?**

Estas F/D estarán condicionadas a aquellas que tengan cada uno de los integrantes, con una influencia enorme de las más referidas a mi estilo de conducción -fundamentalmente aquellas que me caracterizan a mi como líder formal del área. Sin embargo aunque prive la honestidad y franqueza animadas con un sincero ánimo de resolver cualquier inconveniente, la debilidad de mayor capacidad de daño es aquella de no poseer el conocimiento de saber cómo manejar conscientemente el sesgo de nuestras propias opiniones y nuestras reales intenciones y pensamientos que generalmente no comunicamos pero que forman parte de nuestra opinión (inconscientes o conscientes).

**8) A la hora de tomar decisiones para alcanzar un determinado objetivo, ¿cómo cree que influyen los modelos mentales?**

La influencia es absoluta y total, dado que el modelo mental (su forma de "Ver") de quien toma la decisión condiciona inclusive sus creencias, que en definitiva movilizan a la acción.

**9) ¿En algún momento tuvo que modificar su perspectiva mental para alcanzar algún objetivo?**

Sí, pero al desconocer los mecanismos del proceso de elaboración psicológico de Información en aquel entonces lo que me alerto a cambiar fue la imposibilidad reiterada de alcanzar el objetivo.

Ahora es más fácil, creo que es clave mantener a nivel consciente el saber de qué estamos influenciados fuertemente por factores subjetivos, que poco tienen que ver con la situación a resolver y más con no salirnos de nuestra zona de confort psicológico que nos da contención y nos empuja – a medida que pasan los años es más fuerte – a reafirmar en un intento de reforzamiento de nuestras opiniones y pensamientos acerca de

las cosas, dándonos de este modo la oportunidad de revisar conscientemente estos “mandatos” culturales.

**10) ¿Qué herramientas consideraría fundamentales para reducir un conflicto entre miembros de su área con perspectivas mentales diferentes?**

*Dedicarle tiempo y ocupación personal – que en general no hacemos – promoviendo y coordinando una discusión franca y abierta con focalizando especialmente de aquellas cuestiones que por algún motivo no queremos decir en público –que generalmente encierran el motivo subconsciente del porque “vemos” como lo hacemos. Una vez conscientes todos de toda la información que manejamos todos en términos absolutamente claros, solo resta entender cuáles aspectos son más beneficiosos que otros comparando intereses y abriendo una ventana de negociación, con la comprensión de que todos siempre tenemos intereses personales por los cuales queremos prevalecer, pero en este caso en forma manifiesta y expuesta ante los demás.*

**11) ¿Identifica áreas que hayan tenido diferencias para lograr el cumplimiento de objetivos a causa de poseer diferentes percepciones que dificulten la comunicación? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo cree que podrían minimizarse estas diferencias?**

*Respondida como ejemplo en la pregunta 4. Es un tema complejo minimizar diferencias que responden a interpretaciones personales lo ideal es que el tema sea tratado con convicción al máximo nivel y sea decidido incluir a la empresa en un curso de coaching organizacional con proyección a un cambio de pensamiento referido a la aceptación del concepto ya conocido como Aprendizaje Organizacional.*

**12) ¿Cómo relacionaría el concepto de modelos mentales con la cultura de la Organización?**

*La cultura de una organización no está determinada solamente por sus políticas, sino por la forma en que sus funcionarios actúan a la hora de tomar decisiones y de describir situaciones en las que la vida de la misma les presenta. Además de ser vistos como ejemplos a ser replicados en el ejercicio de las funciones en cada puesto de trabajo, están los modelos mentales individuales que se suman a aquellos gerenciales, reforzando*



*formas de decidir que terminan siendo personalistas y subjetivas, tanto más cuando las empresas son familiares.*

*En la Argentina particularmente somos muy afectos a esta forma de comportamiento debido a nuestras raíces culturales son personalistas y poco afectas al trabajo en equipo, que generalmente funciona más despojado de las propias convicciones.*

**13) Entonces, según las experiencias mencionadas, ¿cree usted que los modelos mentales son importantes? ¿Por qué?**

*Muy importantes porque determinan comportamientos sin previa discusión de su valor y actualización en tiempo y forma. Pero en mi experiencia el solo conocerlos conceptualmente, si bien es necesario para comenzar un cambio, no establece de por si una solución, la real problemática es su utilización a nivel organizacional como un todo, porque están asentados en prejuicios muy difíciles de cambiar.*

*La realidad no existe como tal, solo la recreamos nosotros con nuestras percepciones e interpretaciones con información enviada por los sentidos a nuestro cerebro, que actúa en función de convicciones y experiencia, las más de las veces con carga emotiva.*

**14) En función de los tipos de modelos mentales detallados anteriormente, por favor indique el grado de identificación que tiene con cada uno, siendo 0 poco identificado y 5 muy identificado.**

**Tipo I**

*Grado de identificación 2.*

**Tipo II**

*Grado de identificación 0.*

**Tipo III**

*Grado de identificación 3.*

**Tipo IV**

*Grado de identificación 2.*

**Tipo V**

*Grado de identificación 5.*

**Tipo VI**

*Grado de identificación 5.*

## Entrevista - Damián Bortnik

---

**1) “Los modelos mentales representan la forma en la que cada uno interpreta la realidad”. ¿Usted conocía este término? Si / No**

*No, no lo conocía.*

**2) ¿Considera que el personal de su área interpreta los problemas de una manera distinta de las restantes áreas de la Organización? Si / No**

*Si, se pueden notar diferencias en la manera que mi área interpreta los problemas con las demás áreas de la organización.*

**3) ¿Cómo caracteriza el modelo mental de su área?**

- Flexible
- Exigente
- Colaborador
- Competitivo
- Proactivo
- Innovador
- Otro

*La puedo caracterizar como Flexible, Colaborador y Proactivo.*

**4) ¿En qué cree que se diferencia de las otras áreas?**

*En el pensamiento más allá de la simple tarea del momento. En el impacto que cada decisión tiene en otras áreas o procesos.*

**5) Recuerde algunos problemas que hayan surgido en su área en cuanto a la percepción que tienen los distintos integrantes, ¿cómo los resolvió?**

*Creo en el valor de la percepción distinta de los problemas. Si todos pensáramos igual creo que el valor agregado es nulo. Las diferencias de percepción al menos en mis equipos siempre se resuelven exponiendo el porqué de los pensamientos de cada uno. Lo importante es generar el espacio y la confianza para que todos sientan que pueden expresarse libremente. A veces es más importante pensar rápido y a corto plazo y a veces más a largo plazo. Depende el problema, el puesto y la situación.*

**6) ¿Cómo haría para manejar un área con personas que tienen distintos modelos mentales?**

*Dándole el espacio a cada uno para mostrar lo que puede aportar.*

**7) ¿Qué fortalezas y debilidades puede observar en su área al momento de resolver un inconveniente?**

*Fortalezas: escucha activa y deseo de progresar.*

*Debilidades: poca experiencia o quipos juniors.*

**8) A la hora de tomar decisiones para alcanzar un determinado objetivo, ¿cómo cree que influyen los modelos mentales?**

*Depende el objetivo la necesidad de pensamiento.*

**9) ¿En algún momento tuvo que modificar su perspectiva mental para alcanzar algún objetivo?**

*No cambiar mi perspectiva porque no creo que sea posible pensar diferente a como uno está acostumbrado o diferente al modelo mental que tiene o desarrollo, pero si encontrar el espacio para escuchar los puntos de vista de otros para armar una idea común y más rica entro todos.*

**10) ¿Qué herramientas consideraría fundamentales para reducir un conflicto entre miembros de su área con perspectivas mentales diferentes?**

*La escucha activa, la fundamentación de las decisiones, la explicación y el espacio para entender que no siempre se hacen las cosas como uno quiere.*

**11) ¿Identifica áreas que hayan tenido diferencias para lograr el cumplimiento de objetivos a causa de poseer diferentes percepciones que dificulten la comunicación? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo cree que podrían minimizarse estas diferencias?**

*Generalmente el área comercial y el área de planificación tienen choques ya que las necesidades de flexibilidad del día a día a veces no se condicen con los tiempos de los planes a mediano o largo plazo. Las diferencias se minimizan intentando entender las*

*necesidades y el porqué de la otra área y encontrando puntos en común para potenciar y puntos diferentes donde no perder.*

**12) ¿Cómo relacionaría el concepto de modelos mentales con la cultura de la Organización?**

*Depende el puesto y la descripción del mismo (necesidades y responsabilidades) es necesaria una persona con uno u otro modelo mental.*

**13) Entonces, según las experiencias mencionadas, ¿cree usted que los modelos mentales son importantes? ¿Por qué?**

*Si son bien identificados en los colaboradores usados para potenciar el trabajo sí son importantes.*

**14) En función de los tipos de modelos mentales detallados anteriormente, por favor indique el grado de identificación que tiene con cada uno, siendo 0 poco identificado y 5 muy identificado.**

**Tipo I**

Grado de identificación 0

**Tipo II**

Grado de identificación 0

**Tipo III**

Grado de identificación 1

**Tipo IV**

Grado de identificación 2

**Tipo V**

Grado de identificación 5

**Tipo VI**

Grado de identificación 5.

## Entrevista - Hernán Bisbal

---

**1) “Los modelos mentales representan la forma en la que cada uno interpreta la realidad”. ¿Usted conocía este término? Si / No**

*No lo conocía.*

**2) ¿Considera que el personal de su área interpreta los problemas de una manera distinta de las restantes áreas de la Organización? Si / No**

*Es muy difícil que el Departamento de Administración y Finanzas piense igual que el Departamento Comercial, por dos motivos. Uno busca la rentabilidad del negocio, analiza los plazos de pagos, supervisa las cuentas corrientes etc. y el otro busca el volumen de ventas y lograr mayor participación en el mercado, entre medio participa el Departamento de Marketing que busca el valor agregado del producto marca. Cada departamento trabaja sobre el mismo fin que es construir la venta, pero cada uno entiende el problema de la venta desde su Departamento. Esto muchas veces ocasiona distintos problemas interdepartamentales.*

**3) ¿Cómo caracteriza el modelo mental de su área?**

- **Flexible**
- **Exigente**
- **Colaborador**
- **Competitivo**
- **Proactivo**
- **Innovador**
- **Otro**

*Flexible, Colaborador y Proactivo. Nuestro modelo mental es el TIPO V un modelo abierto, que busca asociaciones entre los departamentos, un modelo totalmente inclusivo, donde predomina la apertura mental de cada integrante del equipo para que se puedan unificar la ideas y lograr asociaciones y trabajo en equipo con el resto de los departamento.*

**4) ¿En qué cree que se diferencia de las otras áreas?**

*Nos diferenciamos especialmente en tener una apertura de negocio real, ya que el mismo es fruto del trabajo de campo (calle) y no basados en índices o estadísticas.*

**5) Recuerde algunos problemas que hayan surgido en su área en cuanto a la percepción que tienen los distintos integrantes, ¿cómo los resolvió?**

*Cuando te incorporas a una organización nueva generalmente para todos incluidos el personal de esa organización somos todos distintos. Siempre se perciben los distintos grados de interés de las personas con solo escucharlas. En base a su conocimientos y como expresan los mismos uno puede orientarlas a mantener las mismas posiciones laborales o cambiar sus roles en los mismos puestos de trabajo. De esta manera pueden cambiar roles siendo más efectivos en su nuevas tareas.*

**6) ¿Cómo haría para manejar un área con personas que tienen distintos modelos mentales?**

*Si la capacidad de cada profesional (Gerente) de entender a sus empleados, no solo lo que quieren lograr o alcanzar, si no entender cuáles son sus objetivos personales y profesionales y poder desarrollarlos en conjunto.*

*Un empleado de 60 años el cual fue Gerente Comercial y hoy cumple la función de Ejecutivo de Ventas. Cambiamos su posición y estrategia frente a los demás. No solo entendió que hoy su función es acompañar a los más jóvenes a desarrollarlos si no que nunca dejo de hacer lo que siempre le gusto que es vender.*

**7) ¿Qué fortalezas y debilidades puede observar en su área al momento de resolver un inconveniente?**

*Las fortalezas y debilidades va en cada persona, puedes tener un equipo comercial súper aguerrido pero mentalmente muy débil. Que significa esto, que ante cualquier adversidad por más aguerrido que sea, puede derrumbarse en segundos.*

*Como se resuelven este tipo de cuestiones, trabajando en conjunto las debilidades de cada uno y convirtiéndolas en fortalezas para alcanzar los objetivos planeados en equipo.*

**8) A la hora de tomar decisiones para alcanzar un determinado objetivo, ¿cómo cree que influyen los modelos mentales?**

*Sirven y mucho, pero va a depender de que tan convencido este el líder, para que pueda lograr, en su equipo, el éxito total.*

**9) ¿En algún momento tuvo que modificar su perspectiva mental para alcanzar algún objetivo?**

*Muchas veces. Ya que uno piensa que el camino correcto es uno y a veces tú equipo y el mercado te dicen otra cosa. La perspectiva de los negocios cambia con el tiempo y si uno no está abierto a los cambios puede equivocarse mucho. Un buen equipo de trabajo puede ayudarte a generar el cambio correcto.*

**10) ¿Qué herramientas consideraría fundamentales para reducir un conflicto entre miembros de su área con perspectivas mentales diferentes?**

*Primero que nada tendríamos que explicar uno por uno cual es la idea de cada uno de los integrantes, luego armaríamos un mapa de datos donde cada integrante colocaría sus puntos más importante o relevantes. Sobre esos puntos trabajaríamos en equipo para lograr el mayor beneficio en conjunto y lograr un objetivo en común. Que todos estén de acuerdo con el objetivo, podríamos decir que es un 100% alcanzable.*

**11) ¿Identifica áreas que hayan tenido diferencias para lograr el cumplimiento de objetivos a causa de poseer diferentes percepciones que dificulten la comunicación? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo cree que podrían minimizarse estas diferencias?**

*En los nuevos modelos de empresas se trabaja mucho más en conjunto y en equipos, se establecen capitanes de problemas para que cada líder forme su equipo de trabajo y resuelva los problemas internos.*

*Es muy difícil que se entiendan los departamentos de Finanzas, Administración, Logística, RRHH, Marketing, Comercial, ya que tienen objetivos totalmente distintos. La única forma de lograrlo es con objetivos verticales que van desde el CEO hasta el último empleado de la compañía. Se puede lograr pero lleva años de ejecución.*

**12) ¿Cómo relacionaría el concepto de modelos mentales con la cultura de la Organización?**

*Va a depender de la cultura de la organización, de cómo acepte los distintos modelos mentales y cual se ajuste mejor a dicha organización. Puede que muchas lo cambien permanentemente dependiendo de la situación actual de la organización.*

**13) Entonces, según las experiencias mencionadas, ¿cree usted que los modelos mentales son importantes? ¿Por qué?**

*Son importantes para cualquier organización, todo va a depender del modelo que me mejor se adapte a cada una.*

*Porque cada modelo marca un camino y un objetivo a seguir solo hay que cumplirlo o adaptar o corregir el modelo adecuado.*

**14) Entonces, según las experiencias mencionadas, ¿cree usted que los modelos mentales son importantes? ¿Por qué?**

**Tipo I**

*Grado de identificación 2.*

**Tipo II**

*Grado de identificación 0.*

**Tipo III**

*Grado de identificación 3.*

**Tipo IV**

*Grado de identificación 1.*

**Tipo V**

*Grado de identificación 5.*

**Tipo VI**

*Grado de identificación 4.*

## **Entrevista - Sebastián Soligon**

---

**1) “Los modelos mentales representan la forma en la que cada uno interpreta la realidad”. ¿Usted conocía este término?**

*Sí.*



**2) ¿Considera que el personal de su área interpreta los problemas de una manera distinta de las restantes áreas de la Organización?**

*Sí, El enfoque que brinda Sistemas, por tratarse de una profesión relativamente nueva y en constante evolución, suele presentar una dinámica que encuentra resistencia en muchas otras áreas de saber ó de las organizaciones.*

**3) ¿Cómo caracteriza el modelo mental de su área?**

- **Flexible**
- **Exigente**
- **Colaborador**
- **Competitivo**
- **Proactivo**
- **Innovador**
- **Otro**

*Básicamente: Flexible – Proactivo – Innovador.*

**4) ¿En qué cree que se diferencia de las otras áreas?**

*Sistemas representa un área netamente de alcance cruzado a toda la organización, en constante estado de cambio y evolución. Desde el punto de vista estratégico, sus servicios permiten una concurrencia y alcance potenciales de importante magnitud.*

**5) Recuerde algunos problemas que hayan surgido en su área en cuanto a la percepción que tienen los distintos integrantes, ¿cómo los resolvió?**

*Habitualmente, las soluciones implementadas giran en torno al trabajo en equipo, la escucha y el diálogo, con ejercicios en escenarios reales de servicio, donde lo colectivo resulta indispensable.*

**6) ¿Cómo haría para manejar un área con personas que tienen distintos modelos mentales?**

*Los modelos mentales, como la mayoría de las cuestiones que tiñen la vida en sociedad, son combinables. El desafío se encuentra en identificar las combinaciones precisas.*

**7) ¿Qué fortalezas y debilidades puede observar en su área al momento de resolver un inconveniente?**

*El saber, la unidad, la consciencia de servicio y el valor humano en las actividades.*

**8) A la hora de tomar decisiones para alcanzar un determinado objetivo, ¿cómo cree que influyen los modelos mentales?**

*Como guías, marcadores de rumbo y condicionantes, al mismo tiempo, donde el escenario de turno determinará la relevancia de cada uno de ellos.*

**9) ¿En algún momento tuvo que modificar su perspectiva mental para alcanzar algún objetivo?**

*Sí, en forma constante uno revisa su perspectiva para evitar entrar en callejones sin salida y equívocos estructurales.*

**10) ¿Qué herramientas consideraría fundamentales para reducir un conflicto entre miembros de su área con perspectivas mentales diferentes?**

*El debate inclusivo, los pensamientos laterales y el diálogo moderado por un tercero.*

**11) ¿Identifica áreas que hayan tenido diferencias para lograr el cumplimiento de objetivos a causa de poseer diferentes percepciones que dificulten la comunicación? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo cree que podrían minimizarse estas diferencias?**

*Sí. Con frentes culturales que mezclen intervenciones y áreas de conocimiento, planteando de base actividades a desarrollar mediante equipos interdisciplinarios.*

**12) ¿Cómo relacionaría el concepto de modelos mentales con la cultura de la Organización?**

*En muchos casos, donde la dirigencia extiende su mandato por largos períodos ó donde existen disputas políticas de fondo, los modelos mentales pueden establecerse y arraigarse, construyendo valores culturales propios, ó destruir principios, reglas, etc.*

**13) Entonces, según las experiencias mencionadas, ¿cree usted que los modelos mentales son importantes? ¿Por qué?**

*Sí, porque definen visiones y escenarios diversos, haciendo rico el terreno. Su fertilidad depende de la conducta de quienes toman las decisiones fundamentales.*

**14) En función de los tipos de modelos mentales detallados anteriormente, por favor indique el grado de identificación que tiene con cada uno, siendo 0 poco identificado y 5 muy identificado.**

**Tipo I**

*Grado de identificación 1*

**Tipo II**

*Grado de identificación 3*

**Tipo III**

*Grado de identificación 2*

**Tipo IV**

*Grado de identificación 0*

**Tipo V**

*Grado de identificación 4*

**Tipo VI**

*Grado de identificación 5*

## **Entrevista - María Alejandra Bergamaschi**

---

**1) “Los modelos mentales representan la forma en la que cada uno interpreta la realidad”. ¿Usted conocía este término?**

*Sí. He estudiado sobre ello en la Diplomatura en Gestión y Liderazgo*

**2) ¿Considera que el personal de su área interpreta los problemas de una manera distinta de las restantes áreas de la Organización?**

*Sí. Dado que se corresponde con perfiles analíticos y técnicos, en general, con poca visión de negocio y mucha en gestión.*

**3) ¿Cómo caracteriza el modelo mental de su área?**

- **Flexible**
- **Exigente**

- **Colaborador**
- **Competitivo**
- **Proactivo**
- **Innovador**
- **Otro**

*Exigente, Colaborador y Proactivo. De acuerdo a Gestión de Proyectos, el colaborador debe ser “Colaborativo”, proactivo en la búsqueda de soluciones en sus proyectos, y exigente en la instancia del cumplimiento de los compromisos.*

**4) ¿En qué cree que se diferencia de las otras áreas?**

*Considero que el área se diferencia por la pro actividad.*

**5) Recuerde algunos problemas que hayan surgido en su área en cuanto a la percepción que tienen los distintos integrantes, ¿cómo los resolvió?**

*En primera instancia se pensó en el debate para escuchar las distintas opiniones.*

*Si en algún caso mereció una toma de decisión, con todos los elementos en la mano, asumí la responsabilidad de una decisión no compartida.*

**6) ¿Cómo haría para manejar un área con personas que tienen distintos modelos mentales?**

*En todas las áreas hay personas con diferentes modelos mentales. Lo importante en este caso es utilizar de cada uno lo mejor para una tarea y para el conjunto potenciar las áreas comunes.*

**7) ¿Qué fortalezas y debilidades puede observar en su área al momento de resolver un inconveniente?**

*Fortalezas- Habilidades de negociación.*

*Debilidades:- Poco conocimiento del negocio.*

**8) A la hora de tomar decisiones para alcanzar un determinado objetivo, ¿cómo cree que influyen los modelos mentales?**

*Los modelos mentales son los que guían la toma de decisiones en cualquier momento de la vida.*

**9) ¿En algún momento tuvo que modificar su perspectiva mental para alcanzar algún objetivo?**

*Sí, He tenido que hacerlo en mi vida personal con el objeto de lograr estar cerca de alguien en una etapa diferente de mi vida, que me ayudó a mirar con el modelo tipo IV.*

**10) ¿Qué herramientas consideraría fundamentales para reducir un conflicto entre miembros de su área con perspectivas mentales diferentes?**

*Herramientas que permite identificar los modelos mentales, sus fortalezas y debilidades. Con esto podemos identificar que persona del equipo es mejor para desarrollar determinada tarea, y que personas, en función de sus modelos mentales, pueden trabajar en equipo con una misma actividad.*

**11) ¿Identifica áreas que hayan tenido diferencias para lograr el cumplimiento de objetivos a causa de poseer diferentes percepciones que dificulten la comunicación? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo cree que podrían minimizarse estas diferencias?**

*Sí, Reuniones de acuerdo entre, por ejemplo, Gerencia Comercial y Gerencia de Operaciones; o Gerencia de Sistemas y Gerencia de Banca Mayorista.*

**12) ¿Cómo relacionaría el concepto de modelos mentales con la cultura de la Organización?**

*La cultura organizacional determina qué tipo de modelos mentales tiene que tener su personal de conducción.*

**13) Entonces, según las experiencias mencionadas, ¿cree usted que los modelos mentales son importantes? ¿Por qué?**

*Sí, considero a los modelos mentales son importantes porque son los que permite identificar las fortalezas y debilidades de las personas para determinada tarea.*

**14) En función de los tipos de modelos mentales detallados anteriormente, por favor indique el grado de identificación que tiene con cada uno, siendo 0 poco identificado y 5 muy identificado.**

**Tipo I**

*Grado de identificación 0*

**Tipo II**

*Grado de identificación 0*

**Tipo III**

*Grado de identificación 0*

**Tipo IV**

*Grado de identificación 3*

**Tipo V**

*Grado de identificación 5*

**Tipo VI**

*Grado de identificación 5*

## **Entrevista - Ana Parimbelli**

---

1) “Los modelos mentales representan la forma en la que cada uno interpreta la realidad”. ¿Usted conocía este término?

*Sí.*

2) ¿Considera que el personal de su área interpreta los problemas de una manera distinta de las restantes áreas de la Organización?

*Sí.*

3) ¿Cómo caracteriza el modelo mental de su área?

- **Flexible**
- **Exigente**
- **Colaborador**
- **Competitivo**
- **Proactivo**
- **Innovador**
- **Otro**

*Proactivo – Exigente.*

**4) ¿En qué cree que se diferencia de las otras áreas?**

*En la mirada constante del cliente interno. En la gestión de los recursos humanos como transformadores de la cultura a largo plazo.*

**5) Recuerde algunos problemas que hayan surgido en su área en cuanto a la percepción que tienen los distintos integrantes, ¿cómo los resolvió?**

*Los integrantes que tenían una visión más operativa o cortoplacista se terminaron yendo.*

**6) ¿Cómo haría para manejar un área con personas que tienen distintos modelos mentales?**

*Tratamos de:*

- 1) *Concientizar sobre el modelo propio.*
- 2) *Impulsar el desarrollo de otros modelos.*
- 3) *Generar un horizonte / modelo común.*

**7) ¿Qué fortalezas y debilidades puede observar en su área al momento de resolver un inconveniente?**

*Fortalezas: Innovación, Equipo, Entusiasmo.*

*Debilidades: Falta de integración de procesos, falta de automatización.*

**8) A la hora de tomar decisiones para alcanzar un determinado objetivo, ¿cómo cree que influyen los modelos mentales?**

*Creo que condicionan o que ponderan más una alternativa sobre otra*

**9) ¿En algún momento tuvo que modificar su perspectiva mental para alcanzar algún objetivo?**

*Sí. Para que avance el Proyecto Fénix (Proyecto de Recambio Tecnológico de la Aplicación de Recursos Humanos).*

**10) ¿Qué herramientas consideraría fundamentales para reducir un conflicto entre miembros de su área con perspectivas mentales diferentes?**

*Comunicación y feedback claro. Reuniones de equipo.*

**11) ¿Identifica áreas que hayan tenido diferencias para lograr el cumplimiento de objetivos a causa de poseer diferentes percepciones que dificulten la comunicación? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo cree que podrían minimizarse estas diferencias?**

*Conversando.*

**12) ¿Cómo relacionaría el concepto de modelos mentales con la cultura de la Organización?**

*Creo que la cultura real o deseada representa un tipo de modelo mental prevalente.*

**13) Entonces, según las experiencias mencionadas, ¿cree usted que los modelos mentales son importantes? ¿Por qué?**

*Porque permite comprender:*

- 1) Autoconocimiento.*
- 2) Como estoy dentro de la cultura.*
- 3) Como obtener resultados con personas de otros tipos mentales.*

**14) En función de los tipos de modelos mentales detallados anteriormente, por favor indique el grado de identificación que tiene con cada uno, siendo 0 poco identificado y 5 muy identificado.**

**Tipo I**

*Grado de identificación 2*

**Tipo II**

*Grado de identificación 3*

**Tipo III**

*Grado de identificación 2*

**Tipo IV**

*Grado de identificación 2*

**Tipo V**

*Grado de identificación 4*

**Tipo VI**

*Grado de identificación 3*



## Entrevista - Gabriel Andriossi

---

**1) “Los modelos mentales representan la forma en la que cada uno interpreta la realidad”. ¿Usted conocía este término?**

*Sí. De lectura de textos.*

**2) ¿Considera que el personal de su área interpreta los problemas de una manera distinta de las restantes áreas de la Organización?**

*Sí. Por formación básicamente.*

**3) ¿Cómo caracteriza el modelo mental de su área?**

- **Flexible**
- **Exigente**
- **Colaborador**
- **Competitivo**
- **Proactivo**
- **Innovador**
- **Otro**

*Flexible, Colaborador.*

**4) ¿En qué cree que se diferencia de las otras áreas?**

*Visión global, entender que son importantes las interrelaciones y la toma de decisiones a partir del consenso.*

**5) Recuerde algunos problemas que hayan surgido en su área en cuanto a la percepción que tienen los distintos integrantes, ¿cómo los resolvió?**

*Escuchando cada opinión, dando lugar a argumentos y alineando estos a los objetivos de la organización.*

**6) ¿Cómo haría para manejar un área con personas que tienen distintos modelos mentales?**

*Conocer fortalezas y debilidades de cada integrante, para luego identificar con que tarea se sentirá más cómodo.*

**7) ¿Qué fortalezas y debilidades puede observar en su área al momento de resolver un inconveniente?**

*Fortalezas: Flexibilidad para escuchar otras opiniones y aceptarlas si los argumentos son válidos.*

*Debilidades: A nivel grupal no contamos con gente con habilidades blandas.*

**8) A la hora de tomar decisiones para alcanzar un determinado objetivo, ¿cómo cree que influyen los modelos mentales?**

*Es muy probable que los modelos mentales influyan hacia un determinado lado la toma de decisión en base a los objetivos más fuertes que tiene el área.*

**9) ¿En algún momento tuvo que modificar su perspectiva mental para alcanzar algún objetivo?**

*Sí, siempre que los argumentos sean razonables con los objetivos cuantitativos y cualitativos del área.*

**10) ¿Qué herramientas consideraría fundamentales para reducir un conflicto entre miembros de su área con perspectivas mentales diferentes?**

*Dialogo y espacio donde cada uno pueda explicar porque algo es como lo ve.*

**11) ¿Identifica áreas que hayan tenido diferencias para lograr el cumplimiento de objetivos a causa de poseer diferentes percepciones que dificulten la comunicación? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo cree que podrían minimizarse estas diferencias?**

*No, siempre fomento que cada uno pueda dar su opinión y del consenso surge cual será la mejor decisión a tomar.*

**12) ¿Cómo relacionaría el concepto de modelos mentales con la cultura de la Organización?**

*Si bien los modelos mentales vienen con cada uno, es posible que estos se acoplen sin problema a la cultura organizacional cuando los valores y creencias sean compartidas entre la compañía y la gente.*

**13) Entonces, según las experiencias mencionadas, ¿cree usted que los modelos mentales son importantes? ¿Por qué?**

*Sí, porque la suma de distintas visiones acrecientan la posibilidad de encontrar mejores soluciones.*

**14) En función de los tipos de modelos mentales detallados anteriormente, por favor indique el grado de identificación que tiene con cada uno, siendo 0 poco identificado y 5 muy identificado.**

**Tipo I**

*Grado de identificación 0*

**Tipo II**

*Grado de identificación 1*

**Tipo III**

*Grado de identificación 1*

**Tipo IV**

*Grado de identificación 1*

**Tipo V**

*Grado de identificación 5*

**Tipo VI**

*Grado de identificación 5*