



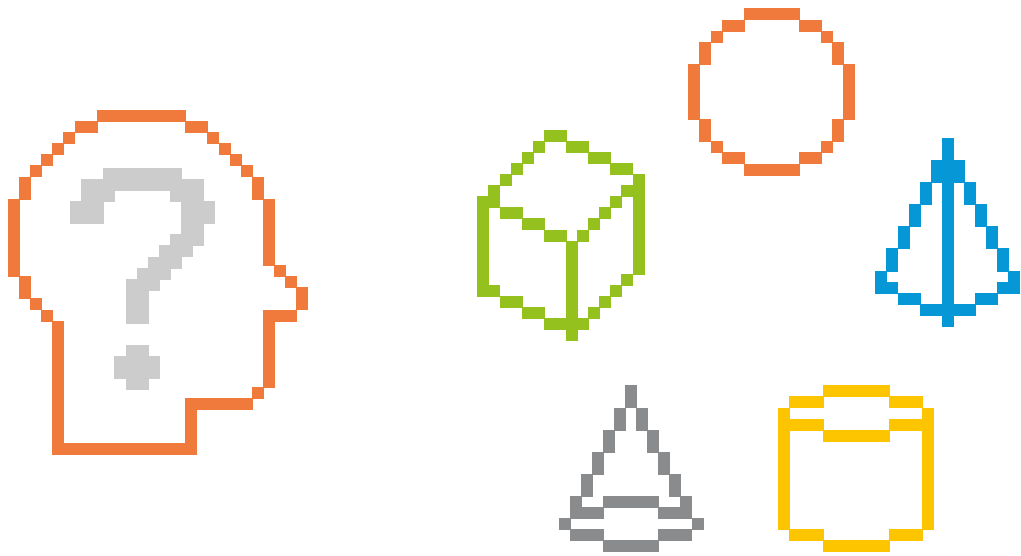
MODELOS MENTALES EN LAS ORGANIZACIONES

Lic. Raúl González López | Raúl González Sánchez, PhD.

17 MARZO 2022

La manera de enfrentar la complejidad presente en el mundo, depende enteramente de nuestros “modelos mentales”. Basados en todas nuestras experiencias, cada uno de nosotros vamos construyendo nuestra propia “forma de pensar” (modelo mental), la cual usamos para explorar, interpretar y actuar en el mundo. Es con lo que damos sentido y significado a las cosas.

En cualquier ámbito, entender nuestros modelos mentales y compartirlos facilita radicalmente el análisis y la solución de problemas. Muchas veces, discutimos sin entender desde qué marco de pensamiento estamos partiendo. Por ello, cuando no somos conscientes de nuestro modelo mental, se dificulta más llegar a acuerdos en equipo y conseguir resultados.



Aún cuando existen varios acercamientos y teorías sobre los diferentes tipos de modelos mentales y cómo entenderlos, en este artículo exploraremos la evolución del pensamiento aplicado a negocios que, al mismo tiempo, explica cómo estos modelos se usan para su gestión. Según Russel Ackoff (2006), uno de los grandes pensadores de sistemas, las empresas han transitado por diferentes concepciones o modelo mentales. Se pueden entender como: máquina, organismo, organización, entidad social o red de negocios.

La empresa como **máquina** tiene la función de servir a sus “creadores” para generar ganancias. Los empleados se conciben más como “máquinas” o “partes de una máquina”. Sus objetivos, aspiraciones y anhelos personales son modestos y tienen poca importancia para los “patrones”. Los “patrones” tienen el poder para disponer de sus empleados a los que

normalmente les asignan tareas repetitivas y simples para que las desempeñen como máquinas. Cuentan con habilidades escasas y son elementos fácilmente reemplazables.

La empresa como **organismo** tiene como propósito la supervivencia y el crecimiento. Para las organizaciones bajo esta concepción, la utilidad es algo necesario pero no es la razón de su existencia. Los administradores se conciben más como el “cerebro” y los empleados como “órganos”. Se entiende que el clima laboral, la salud y la seguridad son aspectos que influyen en el desempeño de los empleados. La capacitación se ve como algo indispensable para conseguir e impulsar un mejor desempeño. Y comienza a propiciarse una mayor movilidad de los empleados.

La empresa como **organización** busca propósitos que van más allá de las utilidades. Se entiende que los colaboradores

también tienen propósitos propios. Entonces, en estas organizaciones, los administradores buscan el logro de los propósitos organizacionales pretendidos, también tomando en cuenta a los colaboradores. Se incrementa el entrenamiento y la especialización técnica de cada uno. Se busca crear espacios de trabajo agradables donde las condiciones laborales mejoren constantemente. Los empleados se pueden mover de puesto dentro de la organización, tomando en cuenta sus aspiraciones personales.

La empresa como **entidad social** tiene un propósito social y colectivo. Así, se concibe como un ente que beneficia a diferentes partes interesadas: colaboradores, clientes, inversionistas, proveedores y sociedad misma. Por tanto, la organización tiene una responsabilidad social. Bajo este enfoque, los administradores buscan maximizar los beneficios ofrecidos a cada una de las partes interesadas. La empresa crea espacios para el desarrollo de su personal.

Finalmente, la empresa concebida como **red de negocios** forma parte de un sistema mayor. La empresa articula negocios complementarios integrando actores para generar una propuesta de valor más atractiva. Se buscan propuestas de valor con: alta diferenciación hacia el cliente, bajos costos, alta calidad, tiempos cortos de respuesta y agilidad para adaptarse a las necesidades de los mercados. El personal en estas organizaciones rompe

las fronteras físicas de la organización porque se opera a través de una red de negocio. Los administradores se consideran como integradores de soluciones y sus colaboradores se articulan por las necesidades de la propuesta de valor, sin importar las “barreras físicas” entre las empresas que forman parte de la red.

Ante estas posibilidades planteamos algunas **preguntas**:

¿Con cuál te identificas?

- *¿Cuál modelo mental se parece a la forma en la que administras tu organización?*

¿Cuál será el modelo modelo men-

- *tal de cada uno de los miembros del equipo directivo y gerencial de tu empresa?*

Y finalmente, *¿qué implicaciones tie-*

- *nen tus respuestas a estas preguntas para la mejor gestión de tu negocio?*

Por último y como dijo Albert Einstein:

“No podemos resolver problemas pensando de la misma manera que cuando los creamos”.

REFLEXIÓN FINAL:

Para trascender cualquier nuevo reto necesitamos evolucionar nuestros modelos mentales.

Ackoff, R. L., (2006), *Planificación de la Empresa del Futuro*, LIMUSA, p.41-51.