

A su vez, el nivel percibido de visibilidad por parte de la organización es bajo, dado que observa dificultades para relacionarse con otros actores del contexto, así como para difundir las actividades y servicios que brinda la organización, que se refleja en una baja percepción del conocimiento de las actividades por parte de la sociedad.

Por último, el nivel de cooperación en cuanto a la receptividad percibida por parte de la OSC de parte de la sociedad, pone en último lugar a las empresas privadas, que podrían convertirse en “aliadas” de la causa de la organización, siendo una fuente de financiamiento continua y planificada; mientras que en primer lugar se encuentra la población de particulares residentes en la zona de influencia, que concuerda con la instancia relacionada con entender que su principal fuente de financiamiento son los residentes que hacen uso de los servicios pagando la cuota de socio o de afiliación, así como aportes personales de los integrantes.

En síntesis, las problemáticas del financiamiento y el nivel percibido de su propio accionar en relación al nivel de visibilidad y cooperación de la sociedad, presentan situaciones complejas que afectan la sustentabilidad de las OSC, dado que lo relevado refleja una débil capacidad de generación de relaciones estables con el contexto para dotar a la organización de recursos propios suficientes y renovables.

### **Bibliografía**

- ACOTTO, L. (2003). Las organizaciones de la sociedad civil: un camino para la construcción de ciudadanía (1º Ed.). Buenos Aires: Editorial Espacio.
- DE PIERO, S. (2005). Organizaciones de la sociedad civil: Tensiones de una agenda en construcción. (1ra ed.). Buenos Aires: Paidós Tramas Sociales.
- TORRES, A. (2004). Enfoque orientativo para el diagnóstico de la gestión en las instituciones del tercer sector; aplicación a casos particulares de entidades de la ciudad de Trelew; determinación causal de su situación actual. Tesis de Maestría en Gestión Empresarial no publicada. Universidad Nacional de la Patagonia, Facultad de Ciencias Económicas, Trelew, Argentina.
- SUÁREZ, Francisco M., PECCI, Cristina y CHRISTENSEN, Adriana. (2001). Vulnerabilidad y Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil”. CENOC. Buenos Aires.

### **Buenos estudiantes, ¿Buenos docentes?**

*Barbisan, Romina. M; romina\_barbisan@hotmail.com*

*Foutel, Mariana; marianafoutel@yahoo.com.ar*

**Resumen:** *El presente trabajo se encuadra dentro de un proyecto de investigación sobre las decisiones estratégicas del área académica universitaria y sus factores condicionantes, desarrollado por el Grupo de Investigación Análisis del Sistema Universitario, de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (UNMDP).*

*Se realizaron entrevistas en profundidad a actores claves, en las que se relevó la percepción que tienen los docentes sobre el perfil del buen estudiante y su relación con la descripción del docente que requiere el nuevo contexto educativo. A partir de allí, el objetivo es presentar la necesidad de reflexionar sobre las decisiones estratégicas, dentro de un contexto universitario que ha sufrido profundos cambios y cuyos docentes pueden vislumbrar el perfil de estudiante deseado pero, mayoritariamente, no logran reinventar sus prácticas para contribuir plenamente*

a tal fin, por una interacción compleja dada entre resistencias personales y condicionantes organizacionales y del entorno.

Se concluirá la importancia de considerar, en las decisiones estratégicas universitarias, el diseño de políticas sobre gestión de personas, la planificación estratégica de la planta docente, la evaluación de desempeño y la formulación de planes de capacitación pedagógica y actualización disciplinar, para procurar la adaptación del académico a las nuevas demandas.

### ***Un docente diferente para un contexto diferente***

Expansión matricular, diversificación de carreras, de instituciones y modalidades educativas, creciente heterogeneidad de estudiantes en relación a género, edad, nivel socio-económico, condición laboral, competencias e intereses, entre otros, son algunos de los principales cambios que atraviesa la educación superior en las últimas décadas. (Foutel, M., Gnecco, M. L., & Pujol Cols, L. J. 2013) La volatilidad de la realidad actual, de cambios a ritmos exponenciales, ha reconfigurado también el perfil de estudiantes ingresados a la Universidad, de modo que emerge la necesidad de una modificación adaptativa de la docencia. En otras palabras, se necesita un docente diferente para un contexto diferente.

Por consiguiente, emerge la necesidad de repensar el ejercicio de la profesión para acompañar las transformaciones que enfrenta el conocimiento especializado y percedero: por un lado, los avances de la ciencia conducen a que las materias profundicen en porciones de conocimiento cada vez más pequeñas, lo que luego complejiza la interrelación entre asignaturas; y, por otro lado, los avances tecnológicos y de la información superan continuamente los planes de estudio, por lo que las planificaciones quedan constantemente obsoletas. Por ello, se requiere un académico que logre adaptarse y adaptar el ejercicio de su profesión a los requerimientos reales de sus estudiantes y del contexto. (Monereo, C., & Pozo, J. I., 2003)

Desde esta óptica, Tejedor, F. J., & García-Valcárcel, A. (2007) indagaron sobre las causas de deserción y bajo rendimiento que manifiestan la mayoría de los estudiantes universitarios, resaltando tres principales:

1. *Factores inherentes al alumno:* falta de preparación para las exigencias del nivel universitario, variables actitudinales, desconocimiento de metodologías adecuadas para el estudio, entre otras.
2. *Factores inherentes al profesor:* falta de recursos y formación pedagógica, insuficiente dedicación a la profesión docente, deficiente acercamiento a los estudiantes lo que conduce a una escasa motivación y a una falta de tratamiento individualizado a los alumnos.
3. *Factores inherentes a la organización académica universitaria:* Falta de planificación estratégica lo que provoca problemas de coordinación entre las materias y los diferentes objetivos, escasa planificación en el desarrollo de los docentes, entre otros.

Desde este punto de partida, a continuación, se abordarán cada una de los anteriores factores, las cuales finalmente conducen a una tensión derivada de que los docentes podemos aproximar el perfil de estudiante y graduado deseados pero, mayoritariamente, no logramos reinventar nuestras prácticas para contribuir plenamente a tal fin.

En primer lugar, sobre el estudiante, en oportunidad del 31º Congreso Nacional de ADENAG el presente grupo de investigación exhibió un trabajo sobre el perfil deseable de un estudiante universitario, construido por los propios docentes. Allí manifestaron que el Plan de Estudios de Licenciatura en Administración presentaba una gran preminencia de contenido teórico (competencias del saber), con insuficientes instancias de aplicación práctica (competencias de saber hacer) y de aquellas tendientes a generar cambios o fortalecimiento de actitudes consideradas esenciales para el buen desempeño del Licenciado en Administración (competencias de saber ser o saber estar). (Pujol Cols, L. J., Foutel, M., & Musticchio, C. A., 2015) De allí, emerge la primera inconsistencia entre el profesional pretendido y la formación brindada a tal fin.

En segundo lugar, sobre los factores propios del docente, cabe adicionar que se han reconfigurado las características distintivas del mercado académico universitario; entre las principales variables se destacan: a) reducción de la edad promedio de los profesores; b) nuevas incorporaciones sin la adecuada formación disciplinar y pedagógica; c) menor porcentaje de docentes con estudios de postgrado concluidos; entre otras. Por tal motivo, los autores coinciden que se trata de un crecimiento no planificado que ha implicado una incorporación acelerada sin los recaudos necesarios para evitar el deterioro en la calidad académica y en el desarrollo de la profesión. (Chiroleu, A., 2002; Parra Sandoval, M. C., 2004; Fernández Lamarra, N., & Coppola, N., 2008).

Por lo precedente, este segundo factor encuentra una estrecha interrelación con el tercero de los factores, los inherentes a la organización. En Argentina, la mayor parte de los docentes se desempeña con dedicación simple, a diferencia negativa del resto de América y Europa. Ello significa que, para la mayoría, su ocupación principal la constituye la profesión de origen, mientras que la docencia se ordena como actividad secundaria. (Fernández Lamarra, N. *et al*, 2008; Walker, V., 2015) Al mismo tiempo, los profesionales de carreras liberales y, en particular, los de las Ciencias Económicas históricamente han sido apreciados por su conocimiento y solvencia en su disciplina, de modo que el ejercicio de la profesión docente se encuentra asociado a una modalidad casi intuitiva, o con una formación pedagógica acotada. Así, los profesores universitarios se encuentran en desigualdad de condiciones, pues muchos no fueron formados para ser docentes, sino para desempeñarse como ingenieros, médicos, contadores o abogados (Walker, V., 2013)

En este orden de ideas, numerosas investigaciones concuerdan en que existen profundas *razones intrínsecas* al individuo que lo convocan hacia la docencia: visión de la docencia como un trabajo importante y valioso desde una perspectiva social, necesidad de formar a la juventud en una disciplina específica, sentimiento de vocación, percepción de imagen positiva que de ellos tiene la sociedad. En otras palabras, los docentes sostienen un “almacén de valores compartidos” (Chiroleu, A., 2002: 41-52). No obstante, tales intereses y deseos internos encuentran sus obstáculos en *razones extrínsecas*. Es decir, las barreras más importantes para el ingreso, permanencia y desarrollo de la profesión se encuentran en los factores externos, tales como: baja remuneración, rigidez en el sistema de ascenso, escaso presupuesto para los recursos de la actividad, la burocracia organizacional, entre otros; factores que, al mismo tiempo, obstaculizan la mejora en el vínculo docente-estudiante (DeShano da Silva, 2012; Richardson & Watt, 2006; Moran, Kilpatrick, Abbott, Dallat, & McClune, 2001 mencionados en Laudadio, 2014;). Por ello, una decisión estratégica gubernamental que pretenda el desarrollo de la docencia universitaria, debiera considerar el reconocimiento del mérito y el respeto de las

condiciones de equidad interna y externa, como herramienta principal para dar atractividad a esta significativa profesión. (Amey, M y VanderLinden, K, 2002)

Pero además de las dimensiones contextuales y situacionales, no puede eludirse que la necesidad de *cambiar*, conduce a un estado de tensión y resistencia al confrontarse con la estabilidad y seguridad pretendida por todo ser humano: el status quo. Schvarstein, L. (1998, cap.4) refiere a la dicotomía que representan los *factores constitutivos* de una organización, aquellos que, por un lado, aseguran su identidad, generan sentimiento de pertenencia y le dan vida a la organización al producirla y reproducirla pero, por otro lado, la obstaculizan, la paralizan y evitan su transformación. El autor plantea que, por ejemplo, la organización del aula con sillas en filas direccionadas hacia el pizarrón, es un factor espacial que caracteriza a toda institución educativa y reproduce las formas clásicas de enseñar pero, al mismo tiempo, congela otras formas creativas de desarrollar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Finalmente, según Medina, 2001 (referenciado en Ruiz, M. R. G., 2006) la primer medida para conducir el cambio es la de ofrecer al docente la *oportunidad de reflexionar*, mediante la observación diaria del aula, de los alumnos y sus relaciones, de las relaciones profesor-alumno y, aún más, de la auto-observación del propio comportamiento. En adhesión, otros autores como Villar (1998), Mayor (1998), Sánchez (1998) y Zabalza (1999), complementan la propuesta de crear procesos reflexivos sobre la práctica docente a través de procesos colaborativos, en reuniones de área, departamento o grupos de discusión, en los que se sitúe al docente como principal foco de investigación. (Ruiz, M. R. G., 2006).

### **Metodología**

Para el presente estudio se ha seleccionado como foco de análisis a Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata [FCEyS, UNMDP]. Se trata de una investigación de tipo cualitativa y de corte transversal. Para arribar a este estudio se condensaron resultados de fuentes documentales y de entrevistas semi-estructuradas a informantes clave. La muestra seleccionada (N = 23) respondió a los siguientes criterios de segmentación: cuatro Consejeros Académicos correspondientes a diferentes claustros, Decana actual y anterior, Vicedecana actual y anterior, Secretaria Académica Actual y dos anteriores, cuatro Directores de Áreas pedagógicas actuales/anteriores, cuatro Profesores y cuatro auxiliares.

La interpretación de los datos obtenidos se efectuó sobre la base de una desgrabación textual de los discursos. Los datos recolectados fueron procesados y codificados de acuerdo a cotejos permanentes de uniformidades y heterogeneidades, con base en el marco teórico revisado. En función a lo anterior se consideró relevante el análisis de las siguientes categorías:

- Perfil del buen estudiante
- Perfil del docente actual

Finalmente, cada sujeto entrevistado se codificó con una secuencia alfanumérica creciente, de D1 a D23, para poder ilustrar las categorías identificadas con extractos textuales.

### **Resultados**

#### *Perfil del buen estudiante*

Una de las preguntas apuntaba a explorar la percepción que tenían los docentes sobre la conceptualización de un “buen estudiante”. Según orden de saliencia, los entrevistados mencionaron las siguientes características que consideran debe tener: (1) participación crítica; (2) compromiso; (3) esfuerzo y dedicación; (4) responsabilidad y disciplina; (5) pasión por su carrera. A continuación se presentan algunos ejemplos:

→ D5: Buen estudiante sería aquel que esté **apasionado** por lo que esté aprendiendo. Que tiene la posibilidad de tener una **visión crítica**, que cuestione, que no acepte como verdad todo lo que le estamos enseñando y, obviamente, con cierta **disciplina** para estudiar. **Y ahí entra a jugar el docente, el desafío para lograr el interés porque el estudiante no llega apasionado.**

→ D16: No necesariamente tiene que ver con las mejores notas, aunque sí es un parámetro que uno utiliza, pero suman otras cosas que no tienen que ver con la nota, por ejemplo, la **participación**. Para mí un buen alumno es el que participa y tiene **opinión crítica**, y trae los trabajos hechos y los discute y aporta cosas en la clase e interrumpe. Tiene que estar formado, porque lo peor es cuando el alumno discute sin fundamento.

→ D9: En realidad el buen estudiante sería el que es capaz de sacar sus propias conclusiones de algunas cuestiones, **aportar más**, dar ejemplos de la cotidianeidad propia, como para aplicar esas cuestiones teóricas a alguna situación práctica del entorno. O sea que **va un poco más allá** de lo que es leer, e interpretar alguna cuestión teórica. Pero bueno **también nosotros tenemos que tratar de dar espacios para que eso paso, sino es difícil.**

#### *Perfil del docente*

Por otro lado, los entrevistados, a pesar de reconocer que el estudiante ha cambiado y que existe la necesidad de adaptarse al nuevo contexto, se muestran de acuerdo al enunciar la complejidad que implica reconfigurar el ejercicio de la profesión: aluden tanto a la comodidad y a la tendencia al status quo, como a barreras organizacionales (i.e. escasez de recursos, presión del tiempo, falta de capacitación fundamentalmente pedagógica, entre otros). Algunos ejemplos:

→ D14: Quienes estamos en docencia, más en esta época, **notamos una gran diferencia generacional**...entonces en estos tiempos las situaciones cotidianas se ven muy afectadas por las innovaciones tecnológicas. En ese sentido, un docente innovador, en parte, debe pensar en cómo atraer la concentración de sus estudiantes. Y es muy difícil, porque **yo siento que estamos en un modelo de educación muy arcaico: estamos usando lo mismo de hace cientos de años, el docente expone, el resto escucha y concluyó.** Y eso se traduce en las dificultades que tenemos actualmente. En eso el desafío es innovar en nuevas técnicas que hagan atraer a los estudiantes.

→ D20: Y **siempre hay reticencia al cambio**. Uno prefiere quedarse en el status quo y decir “déjenme así que estoy cómodo”...sino tengo que volver a reeducarme (...) implica un trabajo extra...y a veces uno piensa “soy el único que lo hago, para qué”...Creo en parte que **hay una especie de contrato informal entre los docentes donde existe eso de “así estamos bien”**. Paralelamente, creo que **los recursos** para llevar adelante una modificación importante no los tenemos actualmente...incluso los recursos humanos, la voluntad o no de generar un cambio. También creo que la mayoría de los docentes de esta casa somos contadores y **no tenemos una formación pedagógica**, entonces algunas herramientas se nos escapan.

→ D11: Pero estoy cayendo en un error, porque muchas veces el ideario de un buen estudiante hace referencia a cuando uno era estudiante, y es diferente **porque el estudiante de hoy es distinto**. Entonces lo que tenemos que lograr es que el estudiante de **hoy aprenda y se**

**comprometa.** Y eso influye en el perfil del estudiante que pensamos cuando diseñamos los planes de estudio o los cursos....entonces después decíamos “cómo no va a poder estudiar dos horas cada día?” pero no, eso era antes, **hay que entender al estudiante de hoy. Entonces esos preconceptos te juegan a la hora de decidir.**

### **A modo de reflexión**

Se ha relevado y argumentado sobre la nueva realidad contextual y organizacional que enfrenta la educación superior pública, haciendo especial hincapié en la transformación que requiere el ejercicio de la docencia. Las entrevistas realizadas demuestran que los académicos son capaces de vislumbrar el perfil de estudiante deseado, pero que mayoritariamente no logran reinventar sus prácticas para contribuir plenamente a su desarrollo, por una interacción compleja entre resistencias personales y condicionantes organizacionales y del entorno.

En este sentido, consideran que el perfil del buen estudiante es el de aquel que se compromete más allá de la clase y la teoría, cuestionando y participando con visión crítica. Sin embargo, paradójicamente, admiten que tal capacidad será lograda en la medida en que el profesor pueda facilitar tal proceso y que, no obstante, manifiestan una gran resistencia al cambio y un estado de comodidad en el status quo. Además, sostienen que barreras extrínsecas, como la falta de recursos y de capacitación, desalientan el esfuerzo necesario que exige la readaptación en el ejercicio de la profesión.

Y así, la repetición de las prácticas y conocimientos heredados conduce a una inercia en el proceso de enseñanza no acorde con el requerimiento de los tiempos y la nueva realidad. Por ello, buen docente será aquel que logre una combinación armónica de diferentes estrategias, de manera coherente con los intereses y necesidades de los estudiantes. Entonces, la capacidad de *empatizar* –como herramienta que conduce a incrementar la asertividad en la comunicación- emerge como una de los principales instrumentos para lograr el acercamiento al nuevo estudiante y a los nuevos retos del contexto.

*Numerosos documentos elaborados hasta la fecha proponen un cambio en el rol del profesor, el cual ha de **dejar de concentrar su esfuerzo en la transmisión de conocimientos**, para lo que utiliza la lección magistral como principal estrategia metodológica; convirtiéndose en **facilitador, supervisor y guía del proceso de aprendizaje**, para alcanzar los objetivos y competencias previamente definidas. Sin dejar de ser transmisor de conocimiento, su tarea debe convertirse, según Ángel Pérez, citado por Solá (2004), en **tarea de orientación, estímulo y acompañamiento** de las tareas del estudiante, para que éste adquiera los conocimientos y habilidades necesarios, siendo capaz de comprender y de aplicar esos conocimientos, seleccionando **de forma crítica**.* (Ruiz, M. R. G., 2006: 257-258).

Para ello, tal como se ha explicitado en el marco teórico, los autores recomiendan la posibilidad de crear procesos reflexivos que le permitan al docente observar el aula y observarse a sí mismo dentro de ella, analizando y repensando su relación con los estudiantes. Aún mejor, serán los procesos reflexivos colaborativos donde, a través de reuniones y grupos, se pueda compartir las observaciones sobre el ejercicio de la profesión, en pos de su desarrollo.

Asimismo, de manera coherente con la bibliografía presentada, los resultados han demostrado que los factores organizacionales emergen como otros de los condicionantes. Por ello, resulta prioritario que desde la gestión se desarrolle una planificación estratégica de la planta docente que:

- Incentive la formación pedagógica y la actualización disciplinar
- Favorezca el desarrollo de competencias asociadas a la creatividad e innovación
- Repiense y considere la evaluación de desempeño docente como condición necesaria para agregar valor a la profesión académica.

Finalmente, cabe poner en consideración que una decisión estratégica gubernamental que pretenda el desarrollo de la docencia universitaria, deberá apreciar el respeto a la equidad salarial interna y externa, como herramienta para reconocer el mérito de la profesión e incrementar su atractividad.

### **Bibliografía**

- Amey, Marilyn J y VanDerLindem, Kim E (2002) Merit pay, market conditions, equity and Faculty compensations. The Nea 2002 Almanac of Higher Education
- Chiroleu, A. (2002). La profesión académica en Argentina. *Revista (Syn) Thesis*, 7, 41-52.
- Feinberg M., Tarrant, J. (1999). ¿Por qué hay personas inteligentes que hacen estupideces?. Buenos Aire-Barcelona-Mexico: Granica.
- Fernández Lamarra, N., & Coppola, N. (2008). La evaluación de la docencia universitaria en Argentina: situación, problemas y perspectivas. *RIEE. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*.
- Foutel, M., Gnecco, M. L., & Pujol Cols, L. J. (2013). Información cualitativa y sistemas de información: necesidad de relevamiento sistemático del clima organizacional por su influencia en la satisfacción y desempeño del docente. Caso: relevamiento cualitativo en el claustro docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Laudadio, Julieta (2014) Ser profesor universitario, desafío digno de ser emprendido, Perspectiva Educativa <http://www.perspectivaeducacional.cl>, DOI: 10.4151/07189729-Vol.54-Iss.1-Art.271
- Marquina, Mónica La Profesión Académica en Argentina: Principales características a partir de las políticas recientes Disponible en: [http://www.academia.edu/4206919/La\\_profesi%C3%B3n\\_acad%C3%A9mica\\_en\\_Argentina](http://www.academia.edu/4206919/La_profesi%C3%B3n_acad%C3%A9mica_en_Argentina)
- Marquina, Mónica Y Fernandez Lamarra, Norberto (2008). "The Academic Profession in Argentina: Characteristics and Trends in the Context of a Mass Higher Education System" Trabajo presentado en la Conferencia Internacional The Changing Academic Profession in International, Comparative and Quantitative Perspectives.
- Monereo, C., & Pozo, J. I. (2003). La cultura educativa en la universidad: nuevos retos para profesores y alumnos. *La universidad ante la nueva cultura educativa. Enseñar y aprender para la autonomía*, 15-30.
- Pujol Cols, L. J., Foutel, M., & Musticchio, C. A. (2015). Competencias del licenciado en administración ante un nuevo paradigma organizacional: estudio comparativo de la percepción de docentes y estudiantes. *Revista ADENAG* 2015.
- Ruiz, M. R. G. (2006). Las competencias de los alumnos universitarios. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*, 20(3), 253-269.
- Sandoval, M. C. P. (2004). La percepción de los académicos sobre su participación en el gobierno universitario. *Investigación*, 9(22), 665-691.
- Schvarstein, Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas, 1998, Buenos Aires, Paidós.
- Tejedor, F. J., & García-Valcárcel, A. (2007). Causas del bajo rendimiento del estudiante universitario (en opinión de los profesores y alumnos). Propuestas de mejora en el marco del EEES. *Revista de educación*, 342(1), 443-473.

- Walker, Verónica Soledad (2015) "Aportes teóricos para pensar el trabajo docente en la Universidad", Revista Actualidades Investigativas en Educación, Volumen 15, Número 1, Año 2015, ISSN 1409-4703
- Walker, Verónica. (2013). Evaluación y trabajo docente en la universidad: políticas, prácticas y actores. Estudio de casos en Argentina y España. (Tesis Doctoral). Universidad de Málaga, Málaga, España. Recuperada de <http://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/6868>

### **Modelos Mentales: Tipologías para la aplicación de su proceso de formulación y aplicación**

*Carlos Alberto Lorenzo; Facultad de Cs. Económicas, UNCPBA*

*María Natalia Lorenzo; Facultad de Cs. Económicas, UNCPBA*

*Rubén José Reina; Facultad de Agronomía, UNCPBA*

#### **Marco teórico**

El presente trabajo se encuentra en el marco del proyecto de investigación en curso<sup>23</sup> (dentro de la línea que continúa desde el año 2000) y cuyo Objetivo General consiste en diseñar una tipología de Modelos Mentales de aplicación profesional y una metodología de aplicación, como parte del proceso de aprendizaje en equipos de trabajo, con el marco general de tipologías culturales y políticas de las organizaciones del Modelo SER H4.

Dentro de los autores (que componen la literatura que le da marco al proyecto mencionado y al presente trabajo) se destacan algunos conceptos o teorías como el abordaje del aprendizaje organizacional respecto de las cinco disciplinas (Senge, P., 2015): enfoque sistémico, visión compartida, dominio personal, trabajo en equipo; y los denominados Modelos Mentales, los cuales -siendo vinculados a las demás disciplinas sistémicamente y trabajados a través de ciertas herramientas (Senge, P.; Ross, R.; Smith, B.; Roberts, Ch.; Kleiner, A., 1995) a modo de estrategias- prometen ser una decisiva innovación en la construcción de "Organizaciones Inteligentes" (Senge, P., 2015). Otro concepto a destacar es el aportado por Howard Gardner (2004) cuando habla de "Mentes Flexibles" y concepto de inteligencias en contraposición al de inteligencia de la teoría clásica. También, es importante tener en cuenta a Magoroh Maruyama (1998) en cuanto a los esquemas mentales en la gestión multicultural, sobre todo -en éste caso- dentro de las organizaciones. Dentro de ello es relevante analizar interacción entre emoción, razón y cerebro humano en la toma de decisiones a través de Antonio Damasio (2003).

Por otro lado, tanto la "Teoría de la Acción" (Levy, A., 2013:123) y la "Teoría de la Mente" (Levy, A., 2013:129) además contribuyen -desde la teoría cognitiva- a este trabajo, siendo la primera también sustentada -entre otros- por J. A. Pérez López (1991), quien -a través de su modelo- trata de representar los componentes y operaciones que han de darse necesariamente en un agente libre para explicar sus procesos dinámicos.

---

<sup>23</sup> "Modelo SER 4 de Diagnóstico y Mejora Organizacional; Diseño de una tipología de Modelos Mentales para aplicación profesional en gestión organizacional en el marco del Modelo SER H4: Aplicación a organizaciones de la zona de influencia de la UNCPBA".