

MODELOS MENTALES: SIGNIFICADOS Y CONFIGURACIÓN INTERSUBJETIVA EN LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS DEL GERENTE PÚBLICO

MENTAL MODELS: MEANINGS AND INTERSUBJECTIVE CONFIGURATION IN THE STRATEGIC DECISIONS OF THE PUBLIC MANAGER

Jacksson, Álvarez

Docente UNELLEZ. Doctorante en Gerencia Avanzada UNELLEZ. Magister en Gerencia Pública. Adscrito al Grupo de Creación Intelectual “Sinergia para la Innovación Gerencial”, del Doctorado en Gerencia Avanzada UNELLEZ VIPI. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0091-3569> E-mail: profejacksson@gmail.com

Maryuri, Mercado

Docente UNELLEZ. Doctoranda en Gerencia Avanzada UNELLEZ. Adscrita al Grupo de Creación Intelectual “Sinergia para la Innovación Gerencial”, del Doctorado en Gerencia Avanzada UNELLEZ. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7222-8576>. E-mail: mercadomaryuri@gmail.com

Autor de correspondencia: profejacksson@gmail.com

Recibido: 23/10/2025 **Admitido:** 12/11/2025

RESUMEN

La toma de decisiones en la Gerencia Pública venezolana se desarrolla en escenarios de alta complejidad, donde los enfoques basados únicamente en la racionalidad instrumental resultan insuficientes. Esta investigación tuvo como propósito comprender los significados y las configuraciones intersubjetivas de los modelos mentales que subyacen a la toma de decisiones estratégicas en gerentes públicos venezolanos. Se sustentó en la teoría de modelos mentales (Senge), el construccionismo social (Berger y Luckmann) y la racionalidad limitada (Simon). Bajo un paradigma interpretativo y una metodología fenomenológico-hermenéutica, se realizaron entrevistas a tres gerentes públicos venezolanos. El análisis permitió identificar cinco categorías esenciales que configuran intersubjetivamente sus modelos mentales: Racionalidad Decisional Adaptativa, Configuración Intersubjetiva del Poder, Ética Aplicada a la Supervivencia, Gestión Emocional del Caos y Epistemología Gerencial Contextual. Se concluye que los modelos mentales de los gerentes público venezolanos no son estructuras aisladas, sino ecosistemas relacionales y adaptativos que les permiten crear significado, navegar la incertidumbre y mantener la capacidad de decidir en contextos organizacionales complejos y fragmentados.

Descriptores: Modelos Mentales, Intersubjetividad, Gerente Público, Toma de Decisiones.

ABSTRACT

Decision-making in Venezuelan Public Management takes place in highly complex scenarios, where approaches based solely on instrumental rationality are insufficient. The purpose of this research was to understand the meanings and intersubjective configurations of the mental models that underlie strategic decision making in Venezuelan public managers. It was based on the theory of mental models (Senge), social constructionism (Berger and Luckmann) and limited rationality (Simon). Under an interpretive

paradigm and a phenomenological-hermeneutic methodology, interviews were conducted with three Venezuelan public managers. The analysis allowed us to identify five essential categories that intersubjectively configure their mental models: Adaptive Decisional Rationality, Intersubjective Configuration of Power, Ethics Applied to Survival, Emotional Management of Chaos and Contextual Managerial Epistemology. It is concluded that the mental models of Venezuelan public managers are not isolated structures, but rather relational and adaptive ecosystems that allow them to create meaning, navigate uncertainty and maintain the ability to decide in complex and fragmented organizational contexts.

Keywords: Mental Models, Intersubjectivity, Public Manager, Decision Making.

INTRODUCCIÓN

*"El que puede adaptar su conducta a los
tiempos cambiantes,
tendrá siempre buena fortuna."*

Nicolás Maquiavelo.

Dentro de la Gerencia Pública contemporánea, la toma de decisiones se desarrolla en escenarios de alta complejidad, girando sobre entornos donde lo ético se entrelaza con lo social y lo político. Por eso, los enfoques tradicionales basados en la racionalidad instrumental pueden mostrar limitaciones para explicar o comprender las dinámicas decisorias en contextos organizacionales complejos. De ahí, que considero oportuno realizar esta investigación centrándome en los modelos mentales tal como los señala Senge (2006), siendo estas estructuras cognitivas profundas que filtran y dan sentido a la información que está disponible a los gerentes públicos venezolanos y que terminan actuando sobre los procesos decisorios.

Sin embargo, consideramos necesario para este abordaje, trascender la concepción individualista de los modelos mentales para

enfocarse en su dimensión intersubjetiva. Desde la perspectiva construccionista, los significados que dan forma a la acción gerencial se negocian y validan en el espacio de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, tal como exponen Berger & Luckmann, (1967:36), "la vida cotidiana se presenta como una realidad interpretada por los hombres y que para ellos tiene el significado subjetivo de un mundo coherente". Sin embargo, mas adelante en su estudio sobre la construcción social de la realidad expresan que la realidad de la vida cotidiana se presenta además como un mundo intersubjetivo, un mundo que se comparte con otros.

Con esta perspectiva, el propósito de esta investigación fue comprender los significados y las configuraciones intersubjetivas de los modelos mentales que subyacen a la toma de decisiones estratégicas en gerentes públicos venezolanos. Las preguntas que guio la indagación fue: ¿Cómo se configuran intersubjetivamente los modelos mentales de los gerentes públicos para atribuir significado a sus

experiencias de toma de decisiones estratégicas en el contexto organizacional?

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Teóricamente esta investigación está anclada, en primer lugar, en la teoría de modelos mentales, como constructo fundamental para comprender cómo los individuos perciben, interpretan y responden a su entorno. Los modelos mentales, tal como los concibe Senge (2006:16) “son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar”. Por tanto, son estructuras cognitivas internas que funcionan como representaciones simplificadas del mundo real, de las personas, de las organizaciones y de uno mismo. De manera que, estas representaciones pueden actuar como filtros activos que median entre el estímulo ambiental y la respuesta conductual.

Por otra parte, Rendón y Otros (2005:63), al referirse a modelos mentales establecen que:

En los modelos mentales están presentes los atributos, relaciones, sucesos y estados de las cosas percibidas o pensadas que el modelo representa. Los modelos mentales no son invariables, por el contrario, son provisionales, dependen de la nueva información que obtenga el sujeto y de nuevos razonamientos, ya que el sujeto se ve obligado a sopesar el modelo elaborado de la situación descrita y a analizar la conclusión formulada en función de que ningún otro modelo la contradiga. Por tanto, los cambios en

los modelos mentales implican la elaboración cada vez más compleja, el sujeto empieza elaborando un modelo simple que contiene todas las entidades relevantes, luego introduce modificaciones e información en la medida en que accede a otros conocimientos o manipula otros aspectos de la situación.

Esto último, nos presenta una característica crucial de los modelos mentales, los mismos operan, con frecuencia, por debajo del umbral de la conciencia. Esto implica que muchas de las suposiciones, inferencias y generalizaciones que guían el pensamiento y la acción de los gerentes se encuentran implícitas, profundamente arraigadas y rara vez son cuestionadas de forma explícita. Actúan como lentes a través de los cuales se observa la realidad, influenciando no solo la interpretación de los hechos, sino también la formulación de estrategias y la toma de decisiones.

Un segundo pilar, es la teoría de la racionalidad limitada que explica cómo los decisores operan bajo restricciones cognitivas y contextuales, utilizando modelos mentales como atajos para procesar información compleja. En este aspecto Simón (2001:76), señala que:

Es imposible que el comportamiento de un individuo solo y aislado alcance un alto grado de racionalidad. Es tan grande el número de alternativas que necesita explorar y tan vasta la información que tendría que valorar, que resulta difícil concebir siquiera una

aproximación a la racionalidad objetiva. La elección individual tiene lugar en un medio ambiente de supuestos, de premisas que el sujeto acepta como base de su elección; y el comportamiento resulta adaptable únicamente dentro de los límites establecidos por estos supuestos.

De manera que, en el sector público, estas limitaciones pudieran acentuarse por la multiplicidad de objetivos, la ambigüedad institucional y las presiones políticas. Además. Un tercer pilar es el construccionismo social tal como lo plantean por Berger & Luckmann (citado), proporcionando el marco para comprender cómo los modelos mentales pueden trascender lo individual para constituirse en construcciones sociales compartidas, donde si "la experiencia es compartida por varios individuos, quedará sedimentada intersubjetivamente" (pp. 92). De manera que, la intersubjetividad llena al mundo común de significados que emergen de la interacción social, se genera una institucionalización; y esta última, es el fundamento para la construcción social de la realidad.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un paradigma interpretativo con un enfoque cualitativo. Siguiendo a Martínez (2008), este enfoque busca comprender la totalidad de la unidad de análisis, identificando la naturaleza profunda y la estructura dinámica de la realidad estudiada. Se parte de la premisa de que el todo

y sus componentes se integran y dan forma mutuamente. Metodológicamente, se utilizó la reducción eidética (Husserl, 1995) para captar la esencia del fenómeno a partir de la conciencia intersubjetiva de los participantes, lo que condujo a un análisis descriptivo concreto.

Desde esta perspectiva, se hizo necesario apoyarnos en la metodología fenomenológica-hermenéutica, partiendo de que la fenomenología se presenta como un movimiento homogéneo en el que hay hechos y esencias, de realidades contingentes y necesarias, para acceder a las experiencias vividas por los gerentes públicos. Así que, no se buscará generalizar resultados a una población mas grande, sino comprender en profundidad las particularidades de cada narrativa, señalando la subjetividad como una fuente legítima de conocimiento.

La muestra fue intencional, conformada por tres gerentes públicos de instituciones del estado venezolano, con al menos cinco años de experiencia en cargos directivos. Para la recolección la información, la técnica utilizada fue la entrevista con apoyo de instrumento de entrevista semi-estructurada, las cuales se realizaron en espacios reservados durante el período marzo-septiembre 2025. Se incluyeron consideraciones éticas de consentimiento informado, confidencialidad, anonimato y derecho a retiro.

De igual modo, el método de análisis de los datos recolectados se basó en el ciclo hermenéutico propuesto por Gadamer, iniciando por la lectura reiterada y reflexiva de las transcripciones de las entrevistas en búsqueda de patrones, temas emergentes y categorías de significado. Se empleó la codificación abierta y axial para desglosar las narrativas de los versionantes en unidades de significados más pequeñas y luego reagruparlos en conceptos ampliados que reflejaran la esencia de las experiencias compartidas. Como resultado, se procuró que la interpretación no fuera un acto plano, correspondiendo más bien un proceso dialéctico, donde la comprensión del todo surja a partir de sus partes y de forma contraria; siempre regresando al contexto y al sentido originario de los versionantes.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis permitió identificar cinco estructuras esenciales que configuran intersubjetivamente los modelos mentales en la toma de decisiones estratégicas en el gerente público venezolano. La primera categoría axial es la Racionalidad Decisional Adaptativa, que reveló cómo los gerentes desarrollan un pragmatismo contextual que prioriza la efectividad sobre la formalidad. La subcategoría de pragmatismo contextual emergió a través de la propiedad de efectividad sobre formalidad, donde los gerentes justifican decisiones basadas

en resultados inmediatos más que en procedimientos establecidos.

Esto se evidenció en el discurso de versionante 03: "Desde la rabia, un día que le pedí un favor... fue la mejor decisión estratégica que pudimos haber tomado" (V3-RDA-PC). Simultáneamente, la temporalidad estratégica mostro cómo los gerentes navegan entre urgencias inmediatas y visiones a largo plazo, como expresó el versionante 01: "Debe tener planes contingentes para atender los problemas que emergen de la cotidianidad, pero debe tener un plan a largo plazo" (V1-RDA-TE). Esta dualidad temporal reflejó lo que Weick (1995) identifica como "sensemaking" o creación de sentido en las organizaciones bajo contextos de alta incertidumbre, donde la adaptación constante deviene en estrategia de supervivencia.

La Configuración Intersubjetiva del Poder surgió como segunda categoría fundamental, donde las redes informales de influencia constituyen la verdadera arquitectura del poder organizacional. La propiedad de parentesco extendido se manifestó en la declaración del versionante 03: "Aquí en esta organización todo el mundo es familia de todo el mundo... nadie entra por casualidad" (V3-CIP-RII). Paralelamente, la subcategoría de autonomía relacional mostro cómo los gerentes preservan espacios de independencia profesional, como expresa el versionante 02 al decidir "tomar

distancia... por la incursión de la política partidista" (V2-CIP-AR). Estas configuraciones reflejaron lo que Bourdieu (1991) conceptualiza como "capital social" en las organizaciones, donde las relaciones informales determinan los márgenes reales de acción más que las estructuras formales de poder.

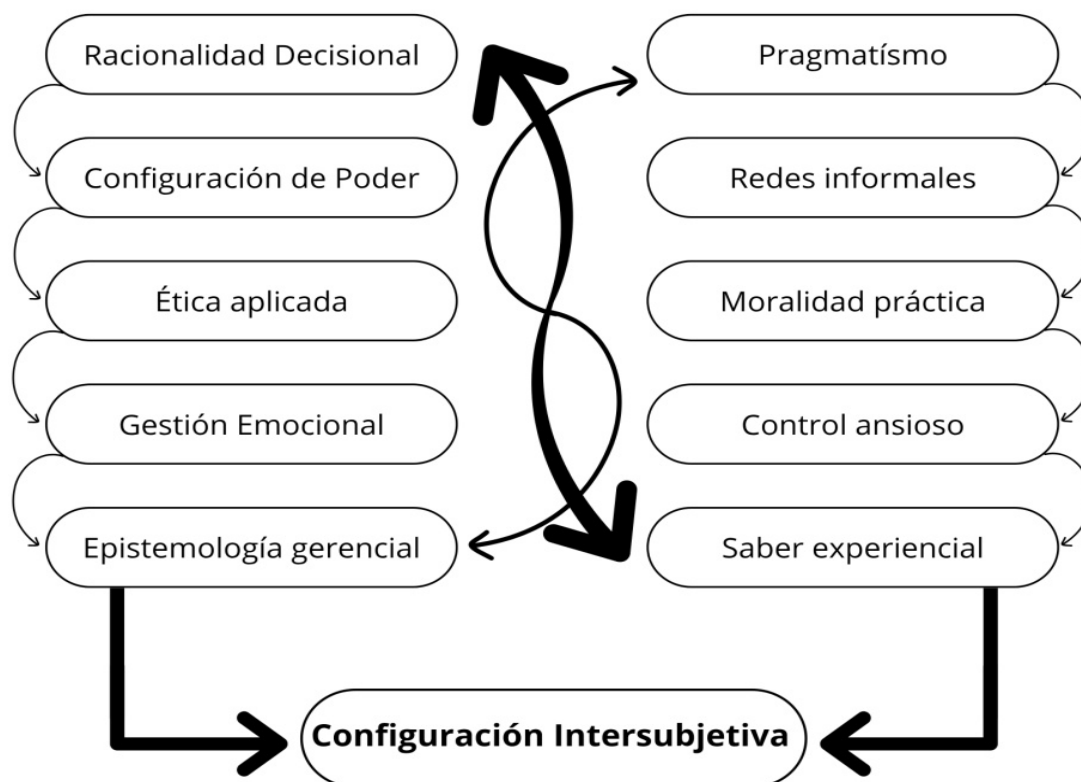
Una tercera categoría, es la Ética Aplicada a la Supervivencia, la cual demostró cómo los gerentes negocian constantemente entre sus principios éticos y las exigencias del contexto. La moralidad práctica se manifestó a través de la propiedad de crítica a la viveza criolla, en este aspecto el versionante 03 expresó: "Lo que cambiaría... la viveza criolla... ¿cómo daño yo al otro para beneficiarme a mí?" (V3-EAS-MP). Complementariamente, la integridad situacional salió a flote en la capacidad de adaptar normas sin perder coherencia valórica, como describió el versionante 02: "Extraigo lo mejor del protocolo, lo adapto a las necesidades y expongo el porqué de la adaptación" (V2-EAS-IS). Esta negociación ética constante reflejó lo que Lipsky (1980) identifica en los "street-level bureaucrats" o burocracia a nivel de la calle, donde los gerentes públicos deben reconciliar políticas ideales con realidades prácticas limitantes en el día a día.

Así mismo, la Gestión Emocional del Caos constituye la cuarta categoría axial, donde el control ansioso emerge como mecanismo de defensa ante la incertidumbre institucional. La

propiedad de perfeccionismo como defensa se evidenció en el versionante 03: "Tengo una baja tolerancia a la frustración... las vainas como yo me las planifico así tienen que ser" (V3-GEC-CA). Por otro lado, el decisionismo emocional muestra cómo la intuición y la emoción se convierten en recursos decisionistas válidos, como argumentó el versionante 02: "Intuición con argumentos, cifras, contexto... intuición sin argumentos es adivinar" (V2-GEC-DE). Estas estrategias emocionales coinciden con lo que Damasio (1994) planteó sobre el "marcador somático" en la toma de decisiones, donde lo emocional y lo racional se entrelazan inevitablemente en contextos de alta presión.

Finalmente, la Epistemología Gerencial Contextual reveló cómo el conocimiento se construye intersubjetivamente en la crisis. El saber experiencial resonante emerge a través de la propiedad de teoría-práctica dialéctica, donde el versionante 01 describió: "Experiencia, teoría, investigación para que entre ellas resuenen" (V1-EGC-SER). Simultáneamente, el conocimiento tácito organizacional se manifestó en el reconocimiento de reglas no escritas, como expresó el versionante 03: "Las reglas no escritas aquí es que hay que avanzar independientemente del otro" (V3-EGC-CTO). Esta epistemología práctica refleja lo que Schön (1983) identifica como "reflexión en la acción", donde el conocimiento profesional se construye mediante la práctica situada y la negociación constante de

significados en contextos organizacionales complejos y ambiguos.



Ideograma 01. Relaciones entre categorías y configuración intersubjetiva.

Fuente: Datos propios.

REFLEXIONES FINALES

"Los modelos mentales, al cambiar, liberan un enorme potencial".

Peter Senge

La culminación de este viaje hermenéutico, permite contemplar cómo los gerentes públicos venezolanos, entre las diferencias institucionales, tejen su particular horizonte de sentido. Ha sido posible observar cómo sus

modelos mentales no son fortalezas aisladas sino ecosistemas relacionales que palpitan al compás de las contradicciones organizacionales. De manera que, incluso en el aparente caos, existe una profunda lógica adaptativa donde la toma de decisiones se convierte en acto de creación permanente.

En esta inmersión fenomenológica, se logra comprender que estos gerentes se enfrentan a la construcción de realidades paralelas, construyen significados que les permiten navegar el abismo entre lo normativo y lo que pudiera ser posible. En estos casos, sus modelos mentales les han permitido redibujar cada crisis, donde la ética no ha sido un norte fijo, sino un horizonte móvil negociado día a día. Nos conmueve especialmente, descubrir cómo la aparente contradicción entre idealismo y pragmatismo se resuelve en una sabiduría práctica que busca, desde cada perspectiva, honra ambos polos. Al escuchar sus voces, he reconocido que la intersubjetividad no es simple intercambio sino un proceso donde las experiencias individuales se transforman en conocimiento colectivo.

Con todo esto, cada decisión estratégica contiene ecos de conversaciones anteriores, huellas de conflictos, promesas de futuros. En esta reflexión final, percibimos que estos modelos mentales constituyen formas de resistencia existencial. Frente a la fragmentación, buscan coherencias provisionales; ante la incertidumbre, crean certidumbres momentáneas; contra el desgaste institucional, practican la terquedad del cuidado. El mayor logro parece que no está en las decisiones particulares sino en mantener viva la posibilidad de decidir. Al parecer nadie está siguiendo estrategias escritas, sino construyendo

una capacidad persistente de encontrar significado donde muchos solo verían caos.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Anchor Books.
- Bourdieu, P. (1991). Las formas del capital. En J. G. Richardson (Ed.), *Manual de teoría e investigación para la sociología de la educación* (págs. 241–258). Greenwood Press.
- Damasio, A. (2010). *El error de Descartes: La emoción, la razón y el cerebro humano* (M. Villanueva, Trad.). Crítica. (Obra original publicada en 1994).
- Husserl, E. 1995. *Investigaciones Lógicas*. Madrid: Altaya.
- Martínez, M. 2008. *Epistemología y Metodología cualitativa en la Ciencias Sociales*. México: Editorial Trillas.
- Husserl, E. 1995. *Investigaciones Lógicas*. Madrid: Altaya.
- Lipsky, D. (1980). *Burocracia a nivel de calle: Dilemas del individuo en los servicios públicos*. Russell Sage Foundation.
- Rendón Uribe, M. A., Parra Moncada, P., Holguín Higueta, A., Cano Álvarez, C. T., & Arana Medina, C. M. (2005). Reflexión acerca de los modelos mentales y la formación cognitiva de los profesionales en educación. *Revista Lasallista de Investigación*, 2(1), 61-64.

Schön, D. (1983). The reflective practitioner: How professionals think in action. Basic Books.

Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday.

Simon, H. A. (2001). Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization. Macmillan.

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. Sage Publications