



Ensayos

Ensayo

LA MENTALIDAD REFLEXIVA: UN ENFOQUE DE LA GERENCIA AVANZADA EN EL MARCO DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

Marinell Montes Fuenmayor

Doctorante en Gerencia Avanzada. Magister en Gerencia Empresarial. Especialista en Aulas Virtuales. Especialista en Gerencia Empresarial. Licenciada en Administración Mención. Docente de la Universidad Fermín Toro Escuela de Administración y Escuela de Relaciones Industriales. Venezuela
E-mail: mmontes19@gmail.com

RESUMEN

El presente ensayo tiene como finalidad exponer algunas ideas acerca de cómo incide el desarrollo de la mentalidad reflexiva en el desempeño eficiente de un gerente, tanto en la creación de un proyecto personal, como en las funciones que ejerce dentro de una organización. Las empresas requieren directivos con creatividad, abiertos a la innovación que sean capaces de ver el exterior a través de su propio reflejo, lo cual se alcanza cuando se comienza por gestionar el "yo". Partiendo de esta perspectiva, se ubica al gerente con alto nivel de autoconocimiento, en un escenario emergente denominado sociedad de la información, y se presentan las ventajas que ofrece el cruce del pensamiento reflexivo con la acción práctica, para dar una adecuada utilidad a los avances tecnológicos. Con esto se busca promover la reflexión, en las personas que dirigen una organización, es decir detenerse a pensar en la realidad existente, aquello con lo que cuentan y todo lo que necesitan, con la finalidad de mantener un equilibrio que garantice el progreso hacia la gerencia avanzada.

Palabras clave: gerencia avanzada, mentalidad reflexiva, sociedad de la información.

Recibido: 11-07-2017

Aceptado: 29-07-2017

**REFLEXIVE MENTALITY: AN APPROACH OF
ADVANCED MANAGEMENT WITHIN THE
FRAMEWORK OF THE INFORMATION
SOCIETY**

Marinell Montes Fuenmayor

*Doctorate student in Advanced Management. Master in Business Management. Specialist in Virtual Classrooms. Specialist in Business Management. Bachelor in Administration Mention. Teacher of the Fermín Toro University School of Administration and School of Industrial Relations. Venezuela
E-mail: mmontes19@gmail.com*

ABSTRACT

The purpose of this article is to present some ideas about how the development of the reflective mentality affects the efficient performance of a manager, both in the creation of a personal project, as well as in the functions he performs within an organization. Companies require managers with creativity, open to innovation who are able to see the outside through their own reflection, which is achieved when you start to manage the "me". Starting from this perspective, the manager with a high level of self-knowledge is located in an emerging scenario called the information society, and the advantages offered by the crossing of reflexive thinking with practical action are presented, in order to give an adequate use to the advances technological This seeks to promote reflection, in the people who run an organization, ie stop to think about the existing reality, what they have and everything they need, in order to maintain a balance to ensure progress towards advanced management.

Keywords: *advanced management, reflective mentality, information society.*

1. INTRODUCCIÓN

En la era de la globalización para desempeñarse exitosamente en cualquier organización debe prevalecer en el perfil del directivo, su capacidad para establecer relaciones con otras personas. Existe una correlación muy estrecha entre la capacidad de mantener una red amplia y efectiva de relaciones dentro de la sociedad y la generación de nuevas oportunidades de negocio, o un buen desempeño laboral donde tiene gran importancia la dirección de personas y la fidelización de los clientes.

La experiencia demuestra que la habilidad para desarrollar contactos no es una capacidad innata o genética, sino más bien el resultado del ejercicio y del aprendizaje adquirido con la práctica.

Es por ello, que durante la ejecución de cualquiera de esas habilidades es indispensable gerenciar, acción que es llamada por muchos "ciencia", donde es indispensable aplicar procesos tales como la planificación, la organización y el control, tomando en cuenta los recursos físicos e intelectuales con los que se dispone como seres humanos, para cumplir los objetivos planteados.

De esta manera y en vista de los obstáculos que deben superarse, todo buen gerente debe ser capaz de utilizar de manera eficiente toda con lo que cuenta y poner orden, para guiar a su equipo de trabajo hacia éxito a pesar de las dificultades.

Ahora bien, solo gerenciar ya no es suficiente, en la actualidad se habla de una gerencia avanzada, indispensable para enfrentar los cambios que constantemente se generan en el mundo, los cuales se dan tan drásticamente, que en muchas ocasiones pasan desapercibidos. A medida que pasan los años, estos cambios se dan con mayor velocidad, transformando la vida de los integrantes de una sociedad, tanto en lo personal como en lo laboral.

Esto, a nivel organizacional obliga a quien desempeña un cargo gerencial adquirir herramientas o enfoques como la reflexión, la autorregulación y la creatividad, para asimilar y adaptarse a los nuevos paradigmas que van emergiendo y reducir las brechas que puedan surgir como consecuencia de una desigualdad entre la rapidez de los cambios y la respuesta de la gerencia.

En vista de esto y enfocando la atención hacia uno de los paradigmas que reviste gran importancia en esta época, se hace inminente hablar sobre la sociedad de la información, donde ya no funciona el esquema tradicional de la gerencia, pues se requieren nuevas técnicas y estrategias para lidiar con las tecnologías y el exceso de información que a diario se nos presenta en un contexto de organizaciones humanistas, donde debe promoverse la participación activa, en igualdad de oportunidades para acceder a los nuevos medios tecnológicos y de esta forma generar conocimiento colectivo.

2. ELEMENTOS TEÓRICOS

2.1 Gerencia

Para entrar al tema que nos ocupa, comencemos por hablar de la gerencia, la cual fue definida por Druker (1957), como "... un órgano de la sociedad, encargado específicamente de hacer productivos los recursos. El mundo tiene inmensos intereses depositados en la competencia, habilidad y responsabilidad de la gerencia". (s/n). De acuerdo a lo expresado por este autor, de la adecuada aplicación de la gerencia y sus elementos, en cualquier ámbito y lugar, dependerá el éxito de cualquier proyecto o acción emprendida por una persona u organización.

En este sentido es evidente que las personas para gerenciar, deben enfocarse en el desarrollo de competencias que las faculten para administrar los recursos con los que se disponga y aplicarlos en el momento correcto. Obviamente para ello previamente se debe tener un propósito, una clara visión de hacia dónde quieren ir, y qué se quiere lograr, lo que servirá de base para el establecimiento de objetivos.

Ahora bien, dentro de un entorno laboral a quien gerencia, se le denomina gerente y tanto a esa persona como a sus seguidores se les llama talento humano. Este último es considerado invaluable dentro del contexto empresarial donde se habla entonces de Gestión de Recursos Humanos, la cual según Chiavenato (2009) "es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados..." (p.6). En este sentido y en vista de que todo gerente tiene a su cargo personas, debe entonces capacitarse para gerencia ese talento y desempeñarse eficientemente en actividades como captación, selección, capacitación y desarrollo.

Al mismo tiempo, debe poseer habilidad para transmitir a su equipo de trabajo las metas establecidas, a través de una comunicación efectiva, procurando en todo momento obtener realimentación. De esta manera mantendrá al tanto a todos sus colaboradores de las decisiones que se están tomando mientras los mantiene motivados a cumplir con las funciones asignadas en un menor tiempo, con creatividad e innovación, siendo mucho más eficientes y enfocando los esfuerzos hacia el camino de la gerencia avanzada.

2.2 Gerencia Avanzada

Cuando se hace referencia a la gerencia de personas y su desarrollo, es inminente visualizar el cambio y por ello adquiere especial relevancia recapitular acerca de la gerencia como ciencia. Desde hace más de un siglo, la gerencia ha estado enfocada en diseñar

estrategias que conduzcan a minimizar riesgos sobre la base de patrones normativos que ofrezcan las herramientas, para evitar la incertidumbre y aumentar la rentabilidad. Sin embargo, la sociedad actual vive en un entorno dinámico, caracterizado por un conjunto de rasgos que ponen en duda la vigencia de tales principios. Ahora el pensamiento gerencial le otorga protagonismo a la humanización de las organizaciones, lo cual representa el principal desafío de la gerencia, considerándose a su vez una de las más significativas expresiones de responsabilidad social.

Partiendo de lo anterior, con este nuevo pensamiento gerencial, se considera que se ha dado un gran paso hacia lo que se considera la gerencia avanzada, la cual de acuerdo a Etkin (citado por Díaz 2013), (p.51), se basa en la llamada gestión del conocimiento, que tiene como propósito mantener el capital intelectual y convertir el conocimiento en valor agregado, teniendo en cuenta que el conocimiento únicamente será útil en la medida en que se comparta y transmita a todos por igual, diseñando estrategias basadas en la equidad, para dar a todos dentro de una sociedad oportunidades de acceso a la información.

Por otra parte, cuando se habla de gerencia avanzada, es indispensable tomar en cuenta que los principales actores son personas que se relacionan e interactúan sobre la base de razonamientos y emociones, debiendo mantener un equilibrio a la hora de tomar decisiones, en un ambiente donde los integrantes de una organización se comunican efectivamente, trabajando en equipo para alcanzar acuerdos legítimos. Resulta lógico entonces argumentar, que tanto los gerentes como sus seguidores deben ser personas capaces de crear y consolidar nuevas relaciones de valor que se desprendan de los viejos lineamientos escudados en posiciones jerárquicas y se inclinen hacia conexiones emocionales, reguladas por el raciocinio y la reflexión.

Para ello, la gerencia avanzada contempla que un gerente que pretenda desempeñarse con éxito en este contexto, debe en primera instancia reflexionar constantemente sobre sí mismo y su vida personal, de cómo considera debe ser su accionar en el entorno familiar, en su círculo de amistades, en fin de como considera que son sus relaciones e interacción con el resto de la sociedad, para luego cavilar sobre el negocio que dirige; es decir, se trata de hacer una revisión como gerente sobre las acciones pasadas, mirar hacia atrás para sincerar que resultados ha obtenido con relación a las metas que se ha propuesto, y de esta forma generar en sí mismo una visión integral sobre la gerencia, basada en la ética, desarrollando de esta forma la mentalidad reflexiva.

2.3 Mentalidad Reflexiva del Gerente

Con frecuencia se debate acerca del equilibrio que debe existir entre la calidad de vida laboral y la vida personal del ser humano, lo cual

dentro de la gestión de las políticas y prácticas de recursos humanos, sigue teniendo gran relevancia. Según López (2018):

“Vivir en una sociedad altamente dinámica, competitiva, y cada vez más exigente, donde las horas dedicadas al ámbito laboral y profesional absorben gran parte del día, conduce a que muchas veces se dejen de lado espacios de recreación, reflexión o diversión”.(s/n).

En este sentido, lo ideal es que las personas independientemente de los ámbitos donde se desenvuelva su vida personal y laboral, procure contar con todo aquello que les brinde bienestar para alcanzar un adecuado balance donde incluya familia, recreación, trabajo y cualquier actividad a la que se dedique. Sin embargo, López (ob.cit) comenta que “Los valores vinculados al tiempo libre/ vida personal aumentan considerablemente de una generación a la otra mientras que el trabajo pierde centralidad en la vida de las personas”. (s/n). La autora hace referencia a una generación “Y”, la cual se inclina a mantenerse en aquellas organizaciones que les ofrezcan cierta flexibilidad en el horario, pues otorgan gran importancia a su vida personal.

Esta afirmación nos lleva a reflexionar sobre los lineamientos que deben diseñar las organizaciones para el proceso de captación, así como las acciones que deben implementar para motivar y retener al talento que pertenezca a esta generación, con miras a brindarles todas las posibilidades de hacer una conciliación entre ambos lados de la vida, manteniendo un equilibrio que les garantice calidad de vida. Con este balance las organizaciones a su vez, bajo nuevos enfoques gerenciales, obtendrán beneficios de parte de esos talentos

En un artículo escrito por Mintzberg y Gosling, (2004) (p.12) dichos autores explican que para que las empresas logren superar con éxito los retos a los que se enfrentan, deben contar con gerentes que desarrollen y apliquen las cinco mentalidades o enfoques gerenciales: Mentalidad reflexiva, mentalidad analítica, mentalidad mundial, mentalidad colaborativa y mentalidad para la acción, las cuales al ser utilizadas de manera integral, sumadas a la experiencia e intuición, darán a los líderes las competencias necesarias para desafiar lo desconocido.

En esta oportunidad se hace un enfoque hacia la mentalidad reflexiva, la cual según Mintzberg y Gosling (ob.cit), se refiere al mundo de la deliberación y el discernimiento ético, que sirve para la gerencia de uno mismo, en pro de alcanzar aquello que se desea, manteniendo las mejores relaciones con amigos y colaboradores. Los autores sostienen que en ese gran campo de entrenamiento con infinidad de obstáculos que es la vida, al momento de actuar y decidir, lo verdaderamente fructuoso e importante pasa a un segundo plano, pues nos planteamos como prioridad cumplir con lo que se nos asigna y avanzar. Por esa misma razón rescatan la necesidad de encontrar la forma y el momento para registrar

apropiadamente las experiencias y sacar conclusiones al respecto, es decir, reflexionar.

Al respecto, Martínez y Lubetkin (2011) afirman que:

“La mentalidad reflexiva nos dice que todas las pretensiones de validez – que sean políticas, morales o religiosas - están abiertas al examen y a las críticas. La mente reflexiva está dispuesta a analizar las ideas en público, revisar las críticas y abrirse a la posibilidad de revisar anteriores convicciones. Es central para la mentalidad reflexiva, el impulso a analizar la vida”. (p.35)

En este sentido, de acuerdo a este planteamiento, resulta insólito pretender gerenciar un equipo dentro de una organización o institución, si no tenemos la capacidad de gerenciarlos a nosotros mismos. La reflexión en nuestra vida es vital para el logro de los objetivos, donde tener un propósito claro movido por la pasión, es esencial para aprovechar las oportunidades y asumir retos que nos inspiren a luchar por nuestros sueños.

Todas las personas, incluso las que por determinada razón se consideren con menos competencias, deben aprender a gestionarse a sí mismas, desarrollarse por cuenta propia, y mantenerse allí donde puedan hacer la mayor contribución como padres, hermanos, hijos, estudiantes o trabajadores.

Dado lo anterior, es importante aclarar que nada de esto significa que se deba cambiaren la esencia del ser, por el contrario lo ideal es conocerse a sí mismo, entender y diagnosticar las fortalezas y debilidades, actuando sobre la base de la ética y los valores para lograr desempeñarse de la mejor manera.

Es así como las personas logran ser asertivas para saber dónde estar, en que momento y con qué propósito. El éxito en la obtención del conocimiento llega a quienes se conocen a sí mismos, a quienes son organizados y responsables y por ende tienen un gran camino recorrido para desempeñarse como gerentes eficientes en cualquier área que se propongan.

Es por esto que una vez desarrollada la mentalidad reflexiva, el gerente estará preparado para desplegar sus esfuerzos en el avance hacia el dominio de las otras cuatro mentalidades gerenciales, mencionadas por Mintzberg y Gosling, (ob.cit), (p.13) y que una vez integradas en estrategias, utilizándolas de manera adecuada, sin excesos en ninguna de ellas, lo perfilarán hacia la excelencia. Entonces, si queremos ser gerentes exitosos, independientemente del instituto o empresa, área o sector, será necesario comenzar por gerenciarlos a nosotros mismos.

Ahora bien, todos los objetivos planteados, estrategias diseñadas y acciones ejercidas por la gerencia, deben ser redefinidos con el fin de adaptarlas al contexto actual, caracterizado por constantes cambios, donde prevalece la incertidumbre, y que debido a los

avances tecnológicos que la caracterizan, se ha denominado la sociedad de la información. Bajo esta premisa, es evidente que la gerencia cuenta con mejores herramientas para obtener los resultados esperados y por ende se le denomina avanzada, sin embargo, para dar mejor utilidad a la nueva tecnología, se hace necesario aprender constantemente y poner en práctica la creatividad, para que a través de la transmisión de toda esa información accesible a todos por igual, pueda generarse conocimiento.

2.4 Gerenciar en la Sociedad de la información

De acuerdo a lo mencionado hasta ahora se pudiera intuir que el éxito de gerenciar desarrollando la mentalidad reflexiva en la sociedad de la información, radica en empoderar sobre la base de la comunicación con todos, en múltiples sentidos y ámbitos, donde prevalezca el respeto por la diversidad y la tolerancia. De esta manera cada conflicto que se presente será una fuente de aprendizaje, donde que todos puedan aportar ideas y ofrecer alternativas que conlleven a encontrar una solución beneficiosa para todas las partes, en función del trabajo en equipo, sobre la base de decisiones grupales, pero a su vez entendiendo que esos equipos lo conforman seres humanos capaces de razonar, pero también de sentir emociones.

Con miras a relacionar todo lo que se ha mencionado, es importante resaltar que de acuerdo a Rojas (2006) la gerencia avanzada:

“...es un concepto de cosecha propia para definir un paradigma gerencial que está en proceso de formación y que es típico de esta nueva sociedad que ha sido denominada por diversos autores como sociedad de la información”.(p.79)

Con relación a este nuevo escenario, Castells (1999) afirma que "Lo que caracteriza a la revolución tecnológica actual no es el carácter central del conocimiento y la información, sino la aplicación de ese conocimiento e información a aparatos de generación de conocimiento y procesamiento de la información/comunicación" (s/n). Para este autor, en esta era domina la dinámica social, donde la productividad depende de la tecnología, del procesamiento de información y de la generación del conocimiento, siendo esto la mayor fuente de riqueza.

Por su parte, Trejo (citado por Domínguez (2006), manifiesta que "la Sociedad de la Información es una expresión de la capacidad que tiene la tecnología y comunicación avanzada en proporcionar información de cualquier índole, aprovechable para la generación de conocimientos tanto en el ámbito global, organizacional y personal".(p.5).

Es decir, que un gerente que quiera mantener su liderazgo y productividad en la era digital, debe tener una constante sed de

conocimiento que lo lleven a investigar y aprender sobre cualquier tema de su interés y el de sus colaboradores.

En vista de estar en virtud de que el gerente actualmente vive en la sociedad de la información, debe mantenerse actualizado acerca de los conocimientos más avanzados, y desarrollar capacidades para desenvolverse eficientemente en el manejo de la tecnología, pues de lo contrario estaría ocasionando un retroceso en la gerencia, la cual ahora se ejerce con la finalidad de generar conocimiento en un mundo globalizado a través de la transmisión de la información.

Claro está, en esta era de la información para impulsar la creatividad, es indispensable diseñar políticas que promuevan la participación activa de todos los involucrados en un proyecto de vida u organizacional, donde todos tengan acceso a la información obtenida a través de medios tecnológicos.

Es necesario brindar herramientas de manera equitativa, que den paso a procesos de investigación, transmisión y generación de conocimientos, mostrando a todas las personas con las que convivimos, las bondades que ofrece el uso correcto de las herramientas tecnológicas, las cuales constituyen medios veloces y potentes para compartir información y generar conocimientos.

De igual forma, es importante explicar y dejar claro que al momento de hacer uso de todos los avances tecnológicos que nos ofrece esta sociedad, debemos hacerlo con responsabilidad, específicamente en el manejo de redes sociales, las cuales representan una poderosa fuente de información veraz y oportuna, pero a su vez pueden ser medios difusores de falsas noticias, datos erróneos, sobre cualquier evento personal, político, económico y cultural que de ser difundidos sin confirmar su autenticidad, pudieran ser causa de conflictos.

3. CONSIDERACIONES FINALES

A manera de conclusión se pudiera destacar que la primera actividad a realizar en este camino de la sociedad de la información hacia la gerencia avanzada, es establecer la misión y visión que cada uno tiene como persona, es decir quién es, donde está, así como quien quiere ser y a dónde quiere llegar. Partiendo de ese propósito cada gerente planifica su vida, ya que cuenta con sentido y direccionalidad. Una vez teniendo esto claro, debe desarrollar competencias que le permitan lograr un equilibrio para alcanzar su propio éxito y el desarrollo de sus colaboradores junto al de una organización.

En este sentido, y en virtud de mantenerse a la vanguardia de la era digital o sociedad de la información, el gerente se esforzará en adquirir las habilidades que lo ayuden a comprender las necesidades de su equipo de trabajo, asumir riesgos, afrontar con responsabilidad el fracaso y aprender de él, manejar información,

aprender a interpretar lo que tiene al frente y seleccionar lo que realmente le sirve, para luego compartirlo. De esta forma logrará extraer la creatividad de su gente, la participación, la investigación en pro de generar conocimiento.

Obviamente, el gerente solo podrá ejecutar las acciones mencionadas, mientras haga un acertado manejo de la mentalidad reflexiva, con lo cual podrá mantener su estabilidad personal, para desarrollar de una forma coordinada y equitativa a su gente, humanizando los procesos y haciendo uso correcto de la tecnología de la información.

De esta manera bajo el esquema de un trabajo colectivo e integral, basado en la reflexión y la experiencia, se garantizará altos niveles de competitividad para todo el sistema, que lo perfilarán hacia ejercer una gerencia avanzada, aprovechando al máximo la tecnología existente en la sociedad de la información.

4. REFERENCIAS

Castells, M. (1999) *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura: La sociedad Red. Segunda Edición* Alianza Editorial, S. A. México.

Chiavenato, I. (2010). *Gestión del Talento Humano. Primera Edición.* Editorial Mc Graw Hill. México.

Díaz, S. (2013) *Lo humano en la Teoría de las Organizaciones. Revista Visión Gerencial* ISSN 1317-8822 Año 12 N° 1 2013 (p.51) Fuente: <http://revistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/5409/5202> (Consultado el 05/04/2018)

Domínguez R. (2006) *La Sociedad de la información y la humanización de las Organizaciones. Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales* Año 1 / N° 3 (p.5) UFT Fuente: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/3/3Art1.pdf> (Consultado el 02/04/2018)

Drucker P. (1957). *La gerencia de empresa. Primera Edición.* Montclair, Nueva Jersey: Editorial Debosillo Fuente: https://books.google.nl/books?id=l6GaAgAAQBAJ&pg=PT8&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false (Consultado el 09/04/2018)

Gosling, J. y Mintzberg, H. (2004) *Las Cinco Mentes de un Directivo.* Universidad Politécnica de Catalunya, Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria. Fuente: <https://cudu.upc.edu/es/archivos/lecturas-previas-obligatorias-m1-deu/las-cinco-mentes-de-un-directivo/view> (Consultado el 11/04/2018)

López Claudia. (2018) *Vida laboral vs vida Personal. ECONOMÍA Y EMPRESAS.* Fuente: <https://www.elobservador.com.uy/vida-laboral-vs-vida-personal-n1203295> (Consultado el 09/05/2018)

Martínez, R. y Lubetkin, M. (2011) *Políticas, Redes y Tecnología en la Comunicación para el desarrollo. Comunicación social, Ediciones y Publicaciones. 1era Edición: Manganesesde la Lampreana. Zamora- España.*

Rojas, L. (2006) *Los retos de la gerencia en la sociedad de la información. Conferencia Magistral correspondiente a la Clase Inaugural del Doctorado en Gerencia Avanzada 2da Cohorte. Universidad Fermín Toro. Revista NEGOTIUM Ciencias Gerenciales Año 2 Nº 5. www.revistanegotium.org.ve/pdf/5/5Doc1.pdf (Consultado el 19/04/2018) p.79*