

REVISTA CIENTÍFICA
YACHAQ

Gestión maestra (GM): Una visión gerencial con enorme valor agregado

Master Management (MM): A managerial vision with enormous added value



Aurelio Daniel Recuenco Cabrera¹
Universidad Nacional de Trujillo
Trujillo – Perú

Recibido: 07/12/2022

Aceptado: 30/04/2022

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo principal dar a conocer una nueva configuración organizacional propuesta para el desempeño de las diferentes gestiones y como objetivos secundarios diseñar, implementar, evaluar y monitorear la nueva configuración en los distintos ámbitos laborales. La metodología es descriptiva, documental y propositiva. La gestión maestra (GM) presenta un nuevo esquema diseñado para que las organizaciones de hoy en el mundo puedan considerar para hacer frente a las distintas problemáticas que se suscitan. Este modelo sugiere la composición de 4 elementos esenciales para el desarrollo efectivo de las gerencias modernas, los cuales son: administración, coaching, tecnología e investigación. Esta combinación, realizada de manera adecuada y sumado a nociones e ideas ya existentes de modelos anteriores de gestión, debe conllevar al logro de eficiencia y eficacia de las diferentes organizaciones en el desempeño gerencial

¹ Lic. en Administración, Maestro en Administración de Negocios, Doctor en Administración, Coach Ejecutivo. E-mail: danrec2011@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9113-3797>

que hoy pide el mundo. Esta propuesta innovadora debe garantizar que los directivos y colaboradores ejerzan una gerencia constructiva basada en valores y apoyada en aspectos tecnológicos y de investigación sobre el pilar de la administración. Se pretende ser más productivos y rendidores en los diferentes aspectos y niveles organizacionales. Busca sumar esfuerzos constantemente, con el empleo sistemático de todos los componentes para la obtención de un producto de acuerdo a las exigencias del mundo actual. Como conclusión principal se deriva poner al alcance del mundo gerencial de una propuesta que garantice de forma efectiva los nuevos procesos organizacionales basados en estos 4 elementos ya señalados.

Palabras clave: administración; coaching; tecnología; investigación; gestión maestra.

ABSTRACT

The main objective of this article is to present a new organizational configuration proposed for the performance of the different procedures and as secondary objectives to design, implement, evaluate and monitor the new configuration in the different work areas. The methodology is descriptive, documentary and purposeful. The master management (GM) presents a new scheme designed so that the organizations of

today in the world can consider to face the different problems that arise. This model suggests the composition of 4 essential elements for the effective development of modern management, which are: administration, coaching, technology and research. This combination, carried out properly and added to existing notions and ideas of previous management models, should lead to the achievement of efficiency and effectiveness of the different organizations in the managerial performance that the world demands today. This innovative proposal must guarantee that directors and collaborators exercise a constructive management based on values and supported by technological aspects and research on the pillar of administration. It is intended to be more productive and profitable in the different aspects and organizational levels. It seeks to constantly join efforts, with the systematic use of all the components to obtain a product according to the demands of today's world. As a main conclusion, it is derived to make available to the managerial world a proposal that effectively guarantees the new organizational processes based on these 4 elements already indicated.

Keywords: administration; coaching; technology; investigation; master management.

INTRODUCCIÓN

Existe la pretensión de buscar un nuevo sentir o interpretación a lo que significa gestionar en los tiempos modernos en vista de constantes cambios que se producen en los distintos ámbitos del quehacer administrativo y de la vida en general que inciden en el hecho de querer ofrecer un nuevo mensaje, tanto al campo interior y exterior del mundo organizacional. Querer estar más acordes con esos cambios, conlleva a realizar diversas nuevas introducciones en el manejo de los elementos organizacionales que permitan el cambio eficaz con un valor superior para las gestiones. Las gerencias actuales para crecer o seguir permaneciendo en los medios que tratan, se ven en la necesidad de estar innovando permanentemente, pues las sociedades de hoy, lo exigen. De esta forma, cada vez surgen nuevas formas o maneras de gestionar que ofrecen nuevas opciones para seguir incrementando la productividad o los ingresos organizacionales. Así pues, desde hace más de un siglo se viene acumulando ideas sobre gerencia y que conlleven a proponer fórmulas mágicas que den soluciones a los distintos problemas organizacionales que cada vez son con mayor incidencia de factores. No existe una fórmula mágica para todas las situaciones, pues los tiempos son distintos y con ello cambian los objetivos y elementos intervinientes para ofrecer dicha solución. Esto significa que cada

cierto tiempo, las gerencias del mundo deben revisar las teorías, enfoques, modelos y otros, para que haya un equilibrio acorde con lo que cada escenario y tiempo exige. Las gestiones tendrán muchas opciones a la vez en un mismo tiempo, pero deberán elegir aquella que resulte más apropiada con la coyuntura que se les presenta. Gestionar implica realizar una evaluación de diversos factores, tanto internos como externos, con el propósito de mantener o extender sus horizontes. En este sentido, todas las gerencias del mundo deben realizar estas evaluaciones para llegar en mejor manera a este objetivo que tanto desea cada organización y que al final sea en beneficio de todos. En todo este proceso de gestionar, estará de por medio una toma de decisiones, que por siempre ha de existir, pero que por los diversos factores que se señalan, han de influir en la forma y dimensión a asumir.

El estudio se justifica por la necesidad de contar con nuevos esquemas o paradigmas gerenciales que den solución a los problemas de gestión de los tiempos actuales debido a los cambios constantes y acelerados que sufren las sociedades; además, como objetivo principal proponer una nueva configuración organizacional moderna para el desempeño de las diferentes gestiones y como objetivos secundarios diseñar, implementar, evaluar y monitorear la nueva configuración en las unidades

gerenciales actuales.

Definición de la gestión maestra en el campo gerencial

Es el proceso de gestión que mediante la asociación o sistematización de cuatro elementos muy favorables en los tiempos actuales (administración, coaching, tecnología e investigación), convierte a dicho proceso en un instrumento de mucha utilidad para la obtención de resultados muy productivos para la organización y el entorno. El estudio de cada componente de manera independiente con sus respectivas ramificaciones, y luego de manera interdependiente con el resto de ellos, hace más detallado el análisis que se tenga del nuevo concepto hablado.

Estando dentro del primer cuarto del Siglo XXI, donde cada uno de los componentes ha escalado en la vida profesional u organizacional con nociones básicas que hacen más consistente el empleo de esta nueva propuesta de gerencia, aplicado a la solución de nuevos problemas planteados por el desarrollo de las ciencias empresariales.

Importancia de la gestión maestra en el desarrollo empresarial

La gestión maestra (GM) obtiene importancia porque con ello se busca empoderar a aspectos que no eran considerados en real dimensión o de manera

débil en la ejecución de planes y programas de gerencia que busquen elevar la productividad en todos los sentidos de las organizaciones del nuevo milenio. Aspectos como el coaching y la investigación alcanzan a emparejarse a los ya conocidos ámbitos de la administración y la tecnología para establecer una fórmula capaz de dar soluciones a los distintos problemas que enfrentan las gerencias de hoy.

Objetivos de la gestión maestra en la actualidad

- Intensificar rendimientos mediante la aplicación de conocimientos inteligentes en los diversos procesos que se ejecutan.
- Introducir el empleo de ciertos elementos como el coaching e investigación a los ya existentes como la administración y tecnología para hacer más consistentes las gestiones.
- Proyectar un mayor horizonte mediante el diseño de planeamientos prospectivos, que involucren a varias secuencias de periodos estratégicas en el tiempo.
- Caracterizar la noción sistémica a la implementación y desarrollo de los procesos que se llevan a cabo dentro de la gerencia.
- Elevar la participación del colaborador en los procesos de gestión como el único elemento que reúne aspectos físicos, intelectuales y emocionales de manera simultánea que favo-

recen la mejor guía de ejecución de dichos procesos.

- Emplear la tecnología de manera adecuada que propicie la mejora de los procesos de gestión, sin perjudicar la parte humana y emocional del colaborador e institucional.
- Profundizar la participación de la investigación, sea en forma cuantitativa, cualitativa o mixta, en las diferentes gerencias y niveles, así como la investigación global de la organización.
- Facilitar el desarrollo intelectual de los colaboradores a través de la llamada metanoia que permita la aceptación a los cambios que se generan como producto de la evolución gerencial.
- Conceptualizar a las organizaciones como instituciones no sólo generadores de ingresos monetarios, sino también de aspectos de responsabilidad social buscando mayor identificación y compromiso con el entorno, sea nacional o internacional.
- Dinamizar los procesos de gestión que se efectúen al entrar en contacto con otros agentes externos, sobre todo internacionales.

Antecedentes de la gestión maestra en su proceso de desarrollo

Se considera de mayor importancia los siguientes aspectos:

Organización inteligente

Según Senge, las organizaciones que tendrán mayor importancia en el futuro (se cree hoy), serán las que puedan descubrir cómo utilizar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los grados de la organización. Las organizaciones inteligentes son factibles, porque en sí todos somos aprendices. La noción se puede emplear en dirección extensa al pensar que las empresas componen grupos por sector o por alguna otra unión de intereses, y unas aprenden de las otras. El análisis de las buenas prácticas tiende a ser una manera inteligente de aprendizaje de otros. Por ende, no hay que pensar de manera literal en un equipo. Lo que diferencia a las organizaciones inteligentes de las clásicas o autoritarias es el dominio de algunas disciplinas esenciales que se denominan “las disciplinas de la organización inteligente” (Alles, 2019); mientras las organizaciones tradicionales necesitan sistemas de administración que regulen el comportamiento de la gente, las organizaciones inteligentes invierten en mejorar la calidad del pensamiento, el poder de reflexión y el aprendizaje en equipo, así como la capacidad para el desarrollo de visiones compartidas (Ayala, Sosa y Sansabas, 2018).

Gerencia inteligente

Es una forma innovadora que trabaja como un centro de operaciones y asegura la comunicación fluida y con

eficiencia de todas las partes. Así, el gerente inteligente asesora a las organizaciones en niveles más estratégicos, como la toma de decisiones en las grandes áreas funcionales conocidas desde siempre como finanzas, recursos humanos, mercadeo y ventas, operaciones, control interno y tecnología de la información, etc. (Albano et al., 2013; Chávez y Torres, 2012; Castro, 2019; Clegg, 2020).

Sistema inteligente

La empresa es un sistema dado que es un conjunto de elementos (hombres, procedimientos, organización) que muestran un orden para el alcance de un objetivo común: el logro de resultados que faciliten su crecimiento y desarrollo. Y es inteligente, porque posee habilidades intelectivas, es decir, de entender y reaccionar frente a las variables del mercado. (...). Así, una empresa necesitada de inteligencia sin recursos económicos para realizarla tiene la alternativa de sostenerse mediante el sistema de inteligencia económico su requerimiento y lograr un análisis ideal que debería redundar en la mejora de la reputación e intereses estratégicos de la nación (Izquierdo, 2019).

Gestión inteligente

Es el proceso desarrollado por la gerencia inteligente que conlleva un sentido innovador en la manera de trabajar adecuado al ámbito y tiempo en el que se circunscribe. En cualquier lugar

que se dé, siempre el elemento humano será el eje principal sobre el que se muevan las demás variables que hacen que su operatividad sea muy productiva y con su enorme lección de aprendizaje que se va acumulando con el paso de los años (Mendelson y Ziegler, 2004; Marina, 2016; Cantó, 2018).

Gerencia avanzada

Desde hace más de un siglo, la gerencia estuvo centrada en el diseño de estrategias que conlleven a minimizar riesgos sobre la base de modelos normativos que dan los instrumentos para evitar la incertidumbre e incrementar la rentabilidad. No obstante, la sociedad moderna vive en un medio dinámico, caracterizado por una reunión de rasgos que colocan en duda la vigencia de tales postulados. Hoy en día el pensamiento gerencial le da protagonismo a la humanización de las organizaciones, lo cual representa el principal reto de la gerencia, considerándose a su vez una de las de mayor manifestación de significancia en responsabilidad social. Además, es necesario notar que los principales actores son individuos que se relacionan e interactúan sobre el basamento de raciocinios y emociones, debiendo conservar un equilibrio al momento de tomar decisiones, en un entorno donde los integrantes de una organización se comunican de forma efectiva trabajando en equipo para lograr acuerdos legítimos; así tanto los gerentes como sus seguidores deben

ser capaces de crear y consolidar nuevas relaciones de valor que se desprendan de las viejas directrices escudados en posiciones jerárquicas y tiendan hacia conexiones emocionales, reguladas por el raciocinio y la reflexión (Montes, 2017; Van den Berghe, 2016).

Gerencia integral

La gerencia integral es un arte que vincula todos los carices de la conducción de la organización con el propósito de alcanzar más competitividad: la estrategia para saber adónde vamos y cómo alcanzarlo; la organización para efectuar la estrategia con eficiencia y; la cultura para dinamizar la organización y estimular a su gente, El último objetivo de la gerencia integral de la acción empresarial es la competitividad, o sea lograr más éxito que los competidores. De esta forma persigue asegurar la supervivencia, la rentabilidad y el crecimiento de la empresa en un entorno competitivo. El actual gerente negocia, convence y controla el cambio (Guerra, 2002; García et al., 2018).

Gerencia global

Las empresas que ingresan a la globalización deben trabajar en el elemento humano y edifican tres capacidades estratégicas: eficiencia y competitividad a escala global, reacción y flexibilidad en el ámbito nacional y la facultad de cruzar diferentes mercados para emplear el aprendizaje de forma global y un componente que distingue los seres

humanos de la tecnología, la facultad de reinventarse y generar nuevas opciones. Un gerente es global si desarrolla como cualidades: capacidad de adaptación, humildad, actitud positiva, facilidad para establecer redes de contactos y multiculturalidad (Sallenave, 2002; Narváez y Fernández, 2008; Urcola Tellería, J. y Urcola Martiarena, N, 2020).

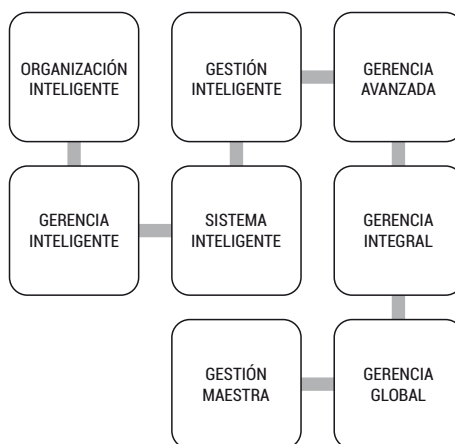


Figura 1. Antecedentes de la Gestión Maestra (GM)

Basamentos de la gestión maestra

El nuevo modelo debe estar basado en 4 pilares fundamentales:

Administración

A través de las décadas hemos escuchado diversas formas de expresar lo que significa administración para diversos autores. Así se ve que para Robbins y Decenzo (2002) es el proceso de con-

seguir que se realicen las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas; para Mondy y Noe (2005), la administración de los recursos humanos (ARH) es el empleo de las personas como recursos para alcanzar objetivos organizacionales. Como efecto, los gerentes de cada nivel deben participar en la ARH. Esencialmente, todos los gerentes logran hacer algo mediante los esfuerzos de otros; estos necesitan una ARH eficaz.

Londoño, Botero y Tafur (2017) indican que lo más difícil por la teleología de la administración, la investigación en la administración para alcanzar cientificidad pura, debe buscar la verdad por la verdad misma, dado que es una cualidad propia de la ciencia; así, que al continuar en la búsqueda de sus objetos de estudio para la mejor manera de controlar algo, continuará en la investigación tecnológica que pretenda encontrar la verdad necesaria para alguien, de manera concreta la motivación de la investigación es saber para hacer (pragmatismo u operacionalismo). También es pertinente que los profesionales de la administración reciban ayuda de otras materias para que puedan contrastar sus hipótesis, puesto que es un factor de mucha importancia para desarrollar una disciplina, además de refugiarla de pensamientos superficiales que solo ofrecen ideas que se prestan a la charlatanería y pseudociencia; la contrastación también es necesaria para revisar

si algunos factores cuantitativos son de necesidad, dado que como se menciona algunas veces están demás ya que la cuantificación facilita la claridad y la precisión, pero por sí sola no asegura un desarrollo de la materia y, asimismo cuando se logran concurrir los tres factores (relación sujeto – objeto, método científico y organización) se puede hablar de administración como ciencia.

Coaching

Según Suárez (2014) el coaching es la habilidad de observar, escuchar y hacer preguntas y por medio de una buena técnica lograr que otros descubran sus propios recursos, emprendan acciones y sean capaces de continuar alcanzando propósitos por sí mismos; es un proceso de ayuda, escucha activa y toma de conciencia que te llevará a descubrir y maximizar todo tu potencial creativo tomando en cuenta tus habilidades, circunstancias y recursos para que puedas formularte mejores metas y lograr tus objetivos. A su vez Vidal, Córdón y Ferrón (2011), indican que la pertinencia del coaching facilita un panorama del cómo se entablan las organizaciones contemporáneas del Siglo XXI; el coaching gerencial como estamento, es un ente que guía y compromete a quienes colaboran para lograr sus objetivos y medidas de mejora en la gestión organizacional, siendo este inequívoco cuando el coaching organizacional interviene mediante el desarrollo pragmático, formal y estructural en lo

productivo. Además, Lozano (2008), afirma que la gerencia del coaching se estipula desde la noción: “el coaching es un proceso que valora el bienestar y la autorrealización; posee una doble vía de ser y hacer”.

El surgimiento del coaching facilita ser un elemento determinante en la capacitación, entrenamiento y preparación de todos los que conduzcan una entidad, más aún en estos tiempos actuales o del Siglo XXI, que asumen desafíos de cambios e innovación, esencialmente con apoyo de la tecnología y la clave está en saber identificar las habilidades y potencialidades de sus miembros de equipo. Así, el *coach* identifica, el *coaching* es la acción de guiar, el *coachee* quien aprende, y por ende, la gerencia del coaching sería el proceso a través del cual una organización mediante el gerente, líder o director con su experiencia y habilidad logra identificar potencialidades de su talento humano para que sean asignados a los puestos donde generen mayores rendimientos y beneficios a la empresa. De esta forma la gerencia del coaching en las organizaciones actuales es el proceso a través del cual se reformula constantemente la preparación y capacitación del talento humano, bien en los entornos gerenciales de liderazgo o direccionales que deben continuar como estrategia innovando en la conformación de equipos de alto rendimiento, que significa elevar la productividad del trabajo y

los volúmenes de producción, constantemente dando respuesta a los requerimientos y expectativas del cliente, a pesar que hayan contingencias, ya que cada organización posee su personalidad (Barrientos, Hurtado, Lesmes y Duarte, 2020; Bayón, 2017).

Tecnología

Un campo que ha ganado indudablemente un lugar en el mundo de hoy, es el aspecto tecnológico. Su auge es acelerado desde los años 80 hasta el presente y en las dos últimas décadas con mayor fuerza. Eso ha conducido a que los diversos estamentos existentes se vean en la necesidad de incorporar la tecnología en el desarrollo de sus diversas operaciones.

La tecnología se refiere a la aplicación de nuevos conocimientos obtenidos con frecuencia mediante la ciencia para la solución de un problema práctico (Valentini, 2012). Nadie puede negar que los mayores aportes de la tecnología a la calidad de vida de los individuos, a la protección de la naturaleza, al desarrollo de las distintas sociedades; lo que se debe reformar en los científicos contemporáneos. No obstante, tampoco se puede negar los nefastos efectos de la irracionalidad del hombre en el deseo de llegar a ser Dios; algunas acciones podrían ayudar al menos a regular sus efectos. Se impone un camino en la preparación del individuo. Esta generación debe estar enmarcada en alcanzar

la diferencia. La formación tecnológica ha de inspirarse en una ciencia que siendo transmitida al entendimiento auténtico de la verdad, ayude a formar hombres más libres y estimule a buscar la perfección hacia una auténtica y legítima realización y proyección del individuo en la sociedad global (Cordano, 2019; Condom-Vila, 2020).

Se ha oído decir que, en los tiempos actuales, organización que no esté implementado adecuadamente en tecnología, está condenada al fracaso, y esto en realidad, sí es así, puesto que muchas de las gestiones, por no decir todas o casi todas, basan su toma de decisiones en aspectos que estén relacionados con alguna forma de tecnología o la ejecución de las mismas. La aparición de la era digital trajo consigo el cambio de vida en muchas formas de conducta de los individuos y organizaciones. El empleo de instrumentos tecnológicos es tan común hoy en día en la vida del ser humano y mediante ésta se hacen permanentemente un sinnúmero de acciones que mantienen operativo a los diferentes sectores del país. Tanto así, que incluso la era digital, algunos la han llamado la nueva energía eléctrica del nuevo milenio, pues, quiérase o no, dependemos de ella todos los días. Las organizaciones han decidido cada vez estar más implementadas tecnológicamente porque así permiten estar acorde a los tiempos y tomar decisiones más certeras, así como la ejecución

de las distintas actividades. Incluso cada trabajador también está implementado con instrumentos tecnológicos personales que le permiten estar en contacto con las organizaciones y el entorno. La tecnología ha venido a simplificar muchas tareas y hasta hecho desaparecer a otras y todo con el fin de ofrecer cada vez un mejor servicio y conducir a una elevada calidad de vida. Por eso, hoy en día es imprescindible estar implementado a través de canales digitales en los diversos rubros que faciliten la realización de actividades que mantengan con vida a las organizaciones, y que conlleven dar o recibir órdenes desde una oficina hacia lo más lejano del mundo.

Investigación

Un aspecto que está teniendo cada vez más incidencia en la vida de los individuos y las organizaciones es la investigación. Si bien este campo no es nuevo en el medio, si lo es poco a poco en el diseño de aplicación de las organizaciones para realizar sus estudios de manera más exacta que permitan gestionar de una mejor forma y proyectar incluso posibles escenarios a producirse y la implementación de los mismos.

La investigación científica es un proceso de averiguación planeado, sistemático y metódico, cuyo propósito es la obtención de conocimientos verificables para dar solución a los problemas que nos aquejan (Muñoz, 2015). Es una actividad del hombre dirigida a descubrir

algo que se desconoce. Tiene su inicio en la curiosidad innata de los hombres, o sea su anhelo de conocer cómo y por qué son las cosas, y cuáles son sus razones y motivos (Hernández, 2018). También es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno (Hernández Sampieri, 2010) y abarca cualquier oficio con creatividad efectuado con bases sistemáticas para dar mejora al conocimiento que incorpore al conocimiento de los humanos, la cultura y la sociedad, los que pueden ser empleados después en otras aplicaciones (Rodríguez, 2020).

La investigación en los diferentes campos es usada desde hace muchos años, en unas más que en otras, pero hoy en día hasta las organizaciones buscan apoyarse en estos medios que permitan vislumbrar opciones más realistas y futuros más promisorios. Ser investigador de una rama específica dentro del mundo organizacional exige una serie de habilidades que no cualquier directivo o colaborador puede poseer. La gestión maestra intenta rescatar el valor de la investigación aplicado al campo gerencial en la cual se empleen los mismos elementos usados en el quehacer de la investigación, como el método científico y las interpretaciones cuantitativas, cualitativas o mixtas más específicas que hagan del campo gerencial un contexto de mayor espacio al conocimiento y con enormes pro-

habilidades de gozar de aciertos en la ejecución de los diversos planes y programas. Análisis de mercados, finanzas, recursos, administrativos, entre otros, serían más ajustados a lo que realmente se desea y espera saber con las respectivas conclusiones del por qué y cómo pudieron haberse producido.

Gestión maestra = Administración + Coaching + Tecnología + Investigación

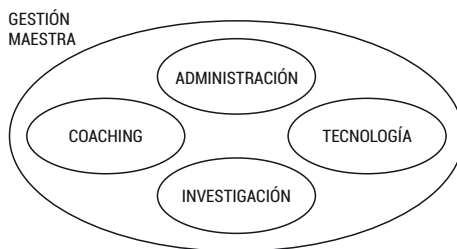


Figura 2. Basamentos de la Gestión Maestra (GM)

Elementos necesarios en la gestión maestra

Se consideran los siguientes aspectos:

Pensamiento sistémico

El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se desarrolló en los últimos 50 años para que los patrones totales sean más claros y para ayudarlos a modificarlos (Senge, 2005). Incluye un conjunto explícito de premisas (principios sistémicos acerca de la naturaleza de los sistemas socio culturales intencionales (con objetivos), y

de una metodología operacional para definir problemas y diseñar soluciones (Herrscher, 2003). Conlleva visualizar las interacciones entre los componentes sin efectuar algún aislamiento del todo y su contexto, distinguir la retroalimentación, las virtudes emergentes y ver la incidencia en el sistema para notar la eficiencia en su conjunto (Torres y Vargas, 2018). La epistemología de lo complejo y los sistemas emergentes representan una fundación epistemológica adecuada y actualizada para las metodologías participativas. Los conceptos esenciales de reflexividad, autoorganización, autonomía e interdisciplinariedad toman en consideración los fenómenos tanto del lado natural como la propia realidad social y humana, logrando superar con claridad las fases históricas de la teoría de sistemas. Su actualización facilita dar pasos firmes en la fundación de métodos de investigación-acción con rigor, logrando quitar el protagonismo a otros fundamentos que dieron cumplimiento a su papel en la historia de los métodos participativos, como ha sido el caso del materialismo histórico. Corriente que se halla en apego solo a las ciencias sociales, dando impedimento a un planteamiento más holístico y abarcativo (Noboa, 2018).

Inteligencia

Maureira (2017) cita a Domenech (1995) quien señaló que la inteligencia fue empleado en un contexto científico

por primera vez por Francis Galton al publicar en 1869 el libro *El genio hereditario*, en la que considera a la inteligencia como una capacidad física y que se hereda, tanto que los hijos de familias prominentes tendrían mayores probabilidades de tener hijos prominentes y con cualidades de genialidad, habiendo poca incidencia del ambiente. Por otro lado, algunos investigadores creían que la inteligencia era una capacidad general; o sea, se era o no inteligente. Consideraban que el desempeño en cualquier tarea que tuviera relación con el conocimiento dependía de un factor “g”. La hipótesis era verificada por el hecho de que personas que lograban puntajes altos o bajos en las pruebas, tenderían a alcanzar puntajes parecidos en otras pruebas (López y González, 2003). Se agrega que donde hay vida hay inteligencia, y donde hay inteligencia hay vida, la vida y la inteligencia son inseparables; no obstante, la inteligencia está al servicio de la autorrealización (Pigem, 2017). Así, la capacidad de ser inteligentes a su vez depende la intención por querer desarrollar fortalezas.

Planeamiento prospectivo

El planeamiento estratégico es la expresión de la gestión estratégica como función continua que funciona en secuencia e incluye en esencia actividades de pronósticos, objetivos, estrategias, programas, presupuestos, procedimientos, políticas y en general estudios retrospectivos y prospectivos que defi-

nan el horizonte del negocio y las vías que potencian la transformación de las ideas en acciones productivas con valores añadidos diferenciales. Así, se implementa la visión de la planeación prospectiva para establecer opciones en el futuro que determinen posiciones competitivas con diferenciación y liderazgo (Fuentes, 2012). Además, la prospectiva como disciplina de anticipar y edificar futuros es un instrumento esencial para poder asumir decisiones en casos de políticas públicas, pues de acuerdo a Gastón Berger (1896-1960) es una actitud que observa la metáfora del panorama del porvenir para ver mejor (visión de alta calidad), ver más lejos (visión de largo plazo), ver forma más extensa (visión de manera sistémica) y ver diferente (nuevas ideas, peligros propios a lo reciente y rompimiento de costumbres (Ortegón, 2020).

Metanoia

Según Loyola (2020), la metanoia es vista como un proceso de manera potencial productivo, un profundo cambio del individuo, ocasionado por una crisis, un proceso de autorreparación que conlleva a un proceso de reforma a reconducir (el destino de las cosas), reformular (las prioridades), recomponer los lazos dañados (relación con nosotros, con los demás, con el mundo). Esto dirige a un renacimiento, a una transformación, a una conversión, es un mover del interior de todo individuo que procesa un cambio, orienta

hacia una experiencia de transformación profunda que invita a una vida llena, a escalar a un estado superior de la consciencia. Invita a sembrar el arte de vivir en el mundo. Asimismo, Gay y Flores (2021) indican que la metanoia está muy asociado con aquello que represente que un individuo desea efectuar un cambio en su vida y que se encuentra en disposición de renunciar a todo lo que signifique negatividad en su accionar, decir y pensar para poder arrepentirse.

Aprendizaje

El aprendizaje, para la tradición intelectualista, consiste en la adquisición de conocimientos sobre las cosas y en cómo aplicarlo. Se aprende “algo” y “eso” que se aprende incluye el conocimiento de la forma de aplicarlo o hacerlo. Es decir, se aprende a “saber eso o algo” y de allí se deriva el “saber cómo”. El conocer, entendido como “saber eso”, tiene prevalencia sobre el saber hacer, entendido como “saber cómo” (Ribes, 2002). A su vez Fernández (2017) señala que el aprendizaje es un proceso dinámico, extendido en el tiempo; la evaluación formativa y que si se continúa acompaña todo el proceso considerando los elementos cognitivos, estratégicos, afectivos y de contexto del estudiante; el aprendizaje comienza de una motivación y sugiere un proceso de construcción del significado y aportación de dirección a lo que se busca aprehender, la evaluación for-

mativa da acompañamiento a ese camino dando valor a lo que se aprende y cómo se aprende dando significancia, o sea dan respuesta a la motivación y se involucran en ese proceso constructivo. Además, el aprendizaje se ancla en las experiencias y saberes que ya se tienen y se contextualiza en escenarios de interés del que se aprende.

Globalización

La globalización es el ámbito adecuado para que las gestiones puedan ejercer de manera satisfactoria sus desempeños. La globalización tiene muchas formas de definirse. Así, es una intensificación de las relaciones supraterritoriales económicas, políticas, sociales y culturales, es decir, un cambio no sólo cuantitativo; es la integración económica mundial, de modo que el mundo, de forma creciente, se comporta como si fuera un solo mercado o: un aumento de las operaciones internacionales en el mercado de bienes y servicios y de algunos factores de producción, más el crecimiento y visión extendida de muchas instituciones que trascienden las fronteras nacionales (Parodi, 2005); o es un proceso que genera una creciente gravitación de los procesos económicos, sociales y culturales de carácter mundial, sobre aquellos de alcance nacional o regional (Ocampo y Martin, 2003). Así también, propende a permitir la generación de riqueza tanto en las economías en desarrollo como en las desarrolladas, pero considera disrup-

ciones y cambios de estructura de largo alcance (Alcalá y Solaz, 2020).

Las economías de hoy se apoyan en la existencia de la globalización, la cual garantiza la normal transferencia de todos los recursos a los precios de mercado. Cada vez más el mundo está más integrado en todos los sentidos, porque se ve al planeta como un mercado común que ofrezca todas las posibilidades a todos y en las que desde luego las organizaciones tienen mucho que hacer diariamente.

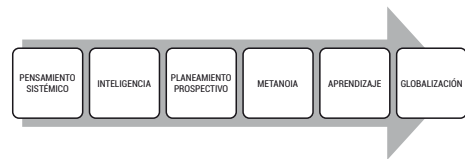


Figura 3. Elementos de la Gestión Maestra (GM)

Líderes vs. coaches en el proceso de la gestión maestra

Los modelos tradicionales de gestión siempre incidieron en la presencia de líderes que poseían grandes habilidades para el desempeño de sus funciones y eso en cierta manera sigue vigente; pero las gestiones modernas exigen que los líderes deben ir más allá de eso y convertirse en verdaderos *coaches* que guíen las diferentes gestiones en los distintos niveles.

Los autores conceptúan el proceso de entrenamiento del coaching como un

proceso de acompañamiento, un sistema en el cual el *coach* se transforma en un consultor, adoptando una actitud de amigo y socio con su subordinado. Se solicita estudiar fortalezas y debilidades del equipo, debatir planes, entrenamiento crecimiento y desarrollo; muestra con el ejemplo técnicas adecuadas de trabajo y desarrollo; transferencia de experiencia sobre coyunturas singulares y propiciar la motivación permanente hacia el cambio (Podestá; Vigo; Ponce y Romero, 2019).

En la nueva configuración, pueden existir muchos *coaches* dentro de la organización y mostrar sus habilidades en el interactuar con el equipo y con aquellos que no pertenecen a su medio; buscan llegar a una extensión mayor en la que exista el pleno manejo de los valores, los cuales deben ser defendidos durante todo el proceso de gestión. Ser líder es bueno y si cumple su rol se acepta; pero ser coach que genere el cambio es tarea del nuevo líder. Los *coaches* valoran mucho el campo interior del ser y mediante reflexiones introducen ese cambio deseado y que parezca que es propio de cada uno; mientras más *coaches* existan en los distintos niveles organizacionales y como directivos, se espera mejores resultados de empleo de habilidades por cada quien y de los conjuntos. Mediante el nuevo modelo de aplicación de coaching, que puede ser ontológico, ejecutivo u otro afín, se busca que la organización interprete que es una fa-

milia laboral en la cual siempre existirá el respeto hacia las normas, pero también de los valores para todos (Abarca, 2013, Anwandter, 2014; Fierro, 2013; Anzorena, 2019). También, es posible la aplicación del neurocoaching, que es un tipo más inclusivo de la parte cerebral y sobre todo neuronal al empleo de soluciones más acordes con los nuevos manejos de gestiones. Es la aplicación de la neurociencia al coaching y que nos concientiza sobre las cosas y decidir si queremos o no cambiarlas. Si bien el neurocoaching es algo más reciente, basta con el uso del coaching existente para generar el cambio de actitud del individuo y organizacional. El papel de los líderes está aún vigente, pero quizás sea el momento de tener a *coaches* dentro del campo organizacional (Escribano et al., 2015; Rivera, 2014; Sala y De la Morena, 2020).

Fortaleciendo la gerencia global como propósito necesario de la gestión maestra

Si bien la gerencia global es un concepto ya existente en el medio gerencial, la cual abarca mercados que trascienden fronteras, es bueno precisar que la gestión maestra intenta darle solidez, convergiendo nuevos propósitos organizacionales que permitan ingresar nuevos mercados al horizonte que se maneja. Extenderse a nuevos territorios y mejorar los existentes mediante las recetas señaladas, generan nuevas opciones

del mismo, en las que se consideren los diversos aspectos que corresponden a cada región. El peso cultural, como las costumbres, el desarrollo de los valores y emociones de cada sociedad, permiten crear una simbiosis propicia para ampliar contextos geográficos. Las tomas de decisiones asumidas deben basarse en investigaciones con suficiente peso que las hagan consistentes para dar soluciones adecuadas que necesita el mundo. Las nuevas gestiones deben ser más proactivas, adelantando los posibles escenarios basados en fuentes de investigación acumulados que propicien tomar decisiones de tipo prospectivo en el tiempo, y con una ejecución más rápida como se exige hoy. La globalización existente, hace hoy que las gestiones del mundo estén más interrelacionadas, generando un enorme vínculo no sólo comercial, sino de todo tipo. El entorno de los negocios globales es de competencia, demandante y hostil que coloca a prueba la estrategia competitiva de la compañía por la presión que sufre de parte de la competencia, cambiando los mercados a un estado de permanente movimiento e inestabilidad, por ende, el ambiente de hoy de los negocios se encuentra de manera remota estable y predecible (Martínez; Valenzo y Zamudio, 2019).

Generando el nuevo valor como propósito adicional de la gestión maestra

Los resultados esperados deben superar las expectativas no sólo de lo monetario, sino del desempeño integral del equipo y de su trabajo en conjunto. Comúnmente visto desde la perspectiva de producción y productividad, deben incluir valores adicionales, de conocimientos, habilidades y hasta de emociones vividas por todos los miembros, que se traducen en un producto que conlleve calidad asegurada dada por el uso de los distintos elementos de diferente tipo que se emplean en su diseño. El valor generado debe considerar el tiempo empleado por cada uno de los colaboradores que se unieron al proyecto de desarrollar una nueva configuración que cumpla con las exigencias del medio, sea nacional o fuera de él. Pero, hay un valor excepcional que se intenta transmitir al entregar el producto, el cual consiste en dejar el mensaje que el producto y la gestión dieron lo mejor de sus valores organizacionales para ponerlo en movimiento y sembrar la cadena de valores que debe encerrar la gerencia de hoy al momento de interactuar con el medio. Los valores, tal vez no puedan ser traducidos a valor monetario, pero si pueden transmitir el mensaje a través de los canales de marketing, en los cuales la integridad de sus miembros sea cabal a un 100% y que así hable conjuntamen-

te de la organización. Al final, el mismo medio o sistema se encargará de darle el verdadero valor que representa trabajar en un ámbito tan complejo y disímil si se usa adecuadamente el nuevo modelo, el cual debe ser correspondido por el mercado mediante su aprobación, la adquisición u opinión favorable y motivando la secuencial transmisión de valores y emociones de la organización en total (Sandoval, 2012; Eguidazu, 1999; Rapallo, 2002; Ballvé y Fontana, 2021).

Un nuevo escenario en el desarrollo acelerado en la nueva gerencia

La configuración propuesta, basada en aportes de los últimos modelos de la gerencia, así como el agregado de nuevos conceptos a ésta, ha derivado que se apunte a diseñar un esquema que busque un rápido crecimiento exponencial de la gerencia que pretende gobernar las organizaciones en el mundo. Al considerar, los puntos muy favorables de los modelos existentes y añadirles ideas innovadoras acorde con el tiempo actual se persigue que la gerencia de hoy, sea enormemente proactiva, con un sistema único que integre estrategias que abarquen varios periodos en el horizonte, dándole así, un sentido prospectivo. Se espera que con la integración de elementos seleccionados de modelos que ya hay y sumado a los nuevos, se llegue a un crecimiento masivo que vea a las organizaciones del

mundo como un sistema holístico en el cual las decisiones siguen siendo el común denominador base para convertirse en algo que esté más al alcance de todos los entes interesados y que encierre un fondo cargado de felicidad. Una visión global permitirá seguir viéndola como una unidad, pero corrigiendo las deficiencias que tenga debido a las introducciones en el modelo ya sugerido. No obstante, siendo la organización de tipo local, nacional u organizacional, se intenta que la nueva gerencia efectúe su trabajo como si no existiera diferencias en la ejecución del mismo, dado que se desea que el progreso o desempeño de las organizaciones sea uniforme en ellas, sin que exista distinciones de ningún tipo en el comportamiento de éstas cuando busquen interrelacionarse con otros agentes o entornos (Boada et al., 2020; Cerezo, 2018; Sterling, 2000).

Buscando un nuevo camino a la neurogestión

Con la aparición de la moda *neuro* en los últimos tiempos, también llegó al campo gerencial o de gestión. El modelo *neuro*, que poco a poco se introduce, presenta puntos a favor en el crecimiento de las ciencias administrativas. Si bien por ahora el modelo existente, es bueno para poner a operar a una organización dentro de los parámetros que el mundo exige, no estaría mal que se pueda dar paso también al estilo *neuro* en gestión que es solo una

variedad del modelo de gestión que se propone, pero con incidencia en la parte neuronal para el momento de actuar de los colaboradores y de la organización de forma holística. Si se logra ello, entonces solo se estaría dando un valor agregado al modelo sugerido. Cada vez aparecerán mejores opciones o complementarias y eso lo saben todas las profesiones y más aún el desarrollo del pensamiento administrativo o gerencial. Llegar a un mejor análisis e interpretación del comportamiento de todos nosotros como entes ejecutores, puede darle más peso al desempeño total, en el que todos buscan el incremento de rendimientos y productividad. No obstante, tal como está propuesto el modelo mostrado de gestión, basta para generar el ansia de superación en todos los aspectos del quehacer organizacional como de su equipo respectivo; la *neurogestión* de darse solo actuaría de refuerzo para conseguir los propósitos (Sutil, 2013; Braidot, 2006; García, 2019; Lewin, 2020).

CONCLUSIONES

La gestión maestra (GM) que se propone, busca llegar al entorno organizacional, introduciendo algunas mejoras a los métodos ya existentes de gestión, para mantener y seguir ampliando horizontes, considerando las innovaciones generadas que proporcionen mayor eficiencia y eficacia organizacional a sus distintas gestiones. Siendo tanto,

los cambios y apariciones de diversos elementos en las últimas décadas, las gerencias se ven cada día en la obligación de estar a la vanguardia para gestionar con valor agregado. Así pues, la GM, considera que es necesario realizar una combinación adecuada de elementos con las cuales garantice una atención y servicio de la gestión más elevada en virtud de los tiempos que ahora vivimos. Esto sugiere la combinación de los elementos de administración, coaching, tecnología e investigación, en un nuevo orden, que conlleve a la elevación de la productividad de rendimientos organizacionales. Así, a los conceptos ya existentes en gerencia con resultados aceptables se sumen nuevas ideas que conduzcan a la generación de un nuevo prototipo gerencial. Es decir, la adición del coaching como elemento que considera con más amplitud el sentir del colaborador, y la incidencia mayor de la investigación en las diferentes tareas o procesos. Esto se suma a la ya considerada administración como elemento base, mediante sus principios como materias y, al empleo de la tecnología ya en boga actualmente. Generar una nueva configuración en armonía con lo exigido por el mundo de hoy. La GM inclusive deja abierta la posibilidad de ampliar caminos en el futuro con la aparición de nuevas ideas que surjan en beneficio de las gestiones del mundo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca, N. (2013). *El líder como coach*. Chile. Editorial El Mercurio-Aguilar. 1-9 pp.
- Albano, S.; Arriaga, M. & Lazzarini, H. (2013). *La gerencia inteligente: El estrategia organizacional*. España. Editorial Académica Española. 1-5 pp.
- Alcalá, F. y Solaz, M. (2020). *Globalización, relocalización productiva y crecimiento*. Bilbao, España. Fundación BBVA. 13 pp.
- Alles, M. (2019). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S. A. 76 pp.
- Anwandter, P. (2014). *Coaching Ejecutivo de Líderes: Una Visión desde el Coaching Integral ICI*. (1° ed.). Santiago, Chile. Chan! Editores. 22 pp.
- Anzorena, O. (2019). *Líder – coach: Un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional*. (1° ed.). Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica. 1-5 pp.
- Ayala, P.; Sosa, H. y Sansabas, V. (2018). Los retos estratégicos para el Tecnológico Nacional de México (TecNM) como organización inteligente. *TLATEMOANI: Revista Académica de Investigación*, 9(28).
- Ballvé, A. y Fontana, A. (2021). *El propósito de la empresa: Hacia un liderazgo directivo centrado en el bien común*. Argentina. LID Editorial.
- Barrientos, E.; Hurtado, L.; Lesmes, A. y Duarte, D. (2020). ¿Coaching en las empresas? La gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas. *Mundo FESC*, 10: 223-236.
- Bayón, F. (2017). *Coaching: La oportunidad de cambiar*. Madrid, España. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Boada, A.; Colin, M. & Velásquez, N. (2020). *Gerencia de la innovación empresarial*. Colombia. Universidad Externado de Colombia. 73-111 pp.
- Braidot, N. (2006). *Neuromarketing: Neuroeconomía y Negocios*. Madrid, España. Editorial Puerto Norte Sur. 10-11 pp.
- Cantó, M. (2018). *Gestión inteligente y sostenible de las ciudades: Gobernanza, smart cities y turismo*. Tirant lo Blanch.

- Castro, W. (2019). *Gerencia inteligente para el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC) en las organizaciones educativas*. Editorial Grin Verlag.
- Cerezo, D. (2018). *Gerencia de la felicidad*. Barcelona, España. Ediciones B. 4-7 pp.
- Chávez, N. & Torres, G. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. *AD-minister* 21: 101-115.
- Clegg, R. (2020). *Tratados de estudios organizacionales: Volumen 2: Exploración de las temáticas*. Medellín, Colombia. EAFIT.
- Condom-Vila, P. (2020). *Ciencia, tecnología y startups*. Barcelona, España. Universidad de Barcelona.
- Cordano, R. (2019). Ciencia, tecnología, informática. *Educación: Revista de la Facultad de Ciencias de la Educación*, 8(1).
- Eguidazu, S. (1999). *Creación de valor y gobierno de la empresa*. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000. 17-18 pp.
- Escribano, S.; Foffani, G. y De Castro, F. (2015). *Neurocoaching: Entre la ciencia y la vida*. Barcelona, España. Editorial Alienta. 20 pp.
- Fernández, S. (2017). Evaluación y aprendizaje. *MarcoELE: Revista de Didáctica Español Como Lengua Extranjera*, 24: 1-43.
- Fierro, L. (2013). *Coaching para líderes*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica. 1-3 pp.
- Fuentes, A. (2012). *Sistema empresarial prospectivo: Prospectiva de gestión estratégica. Aplicación Gerencial*. lulu.com. 29-36 pp.
- García, G.; Roa, R. y Bolívar, J. (2018). *Gerencia integral para el Siglo XXI: Prácticas para mejorar la competitividad de las organizaciones*. Bogotá, Colombia. Ediciones ECOE:
- García, A. (2019). Neurociencia de las emociones: La sociedad vista desde el individuo. Una aproximación a la vinculación sociología-neurociencia. *Sociológica* 34(96): 339-71.
- Gay, M. y Flores, L. (2021). *Metanoia*. JNI y Evangelismo Mesoamérica. 12 pp.
- Guerra, G. (2002). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al Siglo XXI*. San José, Costa Rica. IICA. 63-64 pp.

- Hernández, A.; Ramos, M.; Placencia, B.; Indacochea, B.; Quimis, A. & Moreno, L. (2018). *Metodología de la investigación científica*. (1° ed.). Alicante, España. Editorial 3Ciencias. 37 pp.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México. McGraw Hill. 4 pp.
- Herrscher, E. (2013). *Pensamiento sistémico: Caminar el cambio o cambiar el camino*. (1° ed.). Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S.A. 4 pp.
- Izquierdo, H. (2019). Implantación de un sistema de inteligencia económica en España. *Journal of Economic and Business Intelligence*, 1: 9-18.
- Lewin, L. (2020). *Mejores directivos, mejores instituciones educativas: Liderazgo y neurogestión en el Siglo XXI*. Argentina. Editorial BONUM.
- Londoño, I.; Botero, J. y Tafur, J. (2017). ¿La administración es ciencia? *SINAPSIS: Revista de Investigación de la Unión Universitaria EAM*, 9(1): 29-41.
- López, M. & González, M. (2003). *Inteligencia emocional*. (1° ed.). Colombia. Ediciones Gamma. 3-5 pp.
- Loyola, D. (2020). Metanoia: Un nuevo renacimiento, una metamorfosis que conduce del miedo a la esperanza. *Revista Padres y Maestros*, 382: 72-73.
- Lozano Correa, L. J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios Universidad*, 63: 127-137.
- Marina, J. (2016). *Objetivo: Generar talento: Como poner en acción la inteligencia*. Penguin Random House Grupo Editorial.
- Martínez, J.; Valenzo, M. y Zamudio, A. (2019). La gestión de la cadena de valor en un entorno competitivo y cambiante. *Signos: Investigación en sistemas de gestión*, 11(1): 55-70.
- Maureira, F. (2017). *¿Qué es la inteligencia?* (1° ed.). España. Bubok Publishing. 19 pp.
- Mendelson, H. & Ziegler, J. (2004). *Los 4 principios de la empresa inteligente: Reinventar la empresa en la era de la información*. Barcelona, España. Ediciones Deusto. 7-8 pp.
- Mondy, R. W. & Noe, R. (2005). *Admi-*

- nistración de recursos humanos. (9° ed.). México. Pearson Prentice Hall. 4 pp.
- Montes, M. (2017). La mentalidad reflexiva: Un enfoque de la gerencia avanzada en el marco de la sociedad de la información. *TEACS: Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 21: 73-79.
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la investigación*. (1° ed.). México, Oxford University Press. 122 pp.
- Narváez, M. & Fernández, G. (2008). Estrategias competitivas para fortalecer sectores de actividad empresarial en el mercado global. *Revista Venezolana de Gerencia* 13(42).
- Noboa, A. (2018). Pensamiento sistémico, complejidad y ciencias sociales: Las bases epistemológicas de las metodologías participativas. *De Prácticas y Discursos: Cuadernos de Ciencias Sociales*, 9: 9-37.
- Ocampo, J. & Martin, J. (2003). *Globalization and Development: A Latin American and Caribbean Perspective*. Palo Alto, CA: Stanford University Press; Washington, DC: World Bank, ECLAC.
- Ortegón, E. (2020). *Planificación, política pública y valor público: Una aproximación a la teoría de la complejidad*. (2° ed.). Huancayo, Perú. Fondo Editorial de Universidad Continental.
- Parodi, C. (2005). *Globalización: ¿de qué y para qué? Lecciones de la historia*. Lima, Perú. Centro de Investigación Universidad del Pacífico. 22 pp.
- Pigem, J. (2017). *Inteligencia vital: Una visión postmaterialista de la vida y la conciencia*. Barcelona, España. Editorial Kairós.
- Podestá, L.; Vigo, E.; Ponce, D. y Romero, S. (2019). Coaching como herramienta gerencial: Reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87).
- Rapallo, M. (2002). La creación de valor: una aproximación. *Universidad Complutense. Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales* 11.
- Ribes, E. (2002). *Psicología del aprendizaje*. México. Editorial El Manual Moderno. 4 pp.
- Rivera, J. (2014). *Neurocoaching para la familia: Una herramienta poderosa para fortalecer las relaciones familiares*. Editorial Libros en Red. 1-2 pp.

- Robbins, S. & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de la administración*. (3° ed.). México. Prentice Hall. 5 pp.
- Rodríguez, Y. (2020). *Metodología de la investigación*. México. Soluciones Educativas Vlik. 21 pp.
- Sala, G. & De la Morena, A. (2020). *Secretos de tu cerebro: Claves para la neurofelicidad y el neurocoaching*. Barcelona, España. Editorial Kairós. 111 pp.
- Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá, Colombia. Editorial Norma. 301-302 pp.
- Sandoval, C. (2012). *Crear valor con las personas: Herramientas de liderazgo*. Madrid, España. Editorial Aguilar. 6-7 pp.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S. A. 16-20 pp.
- Sterling, E. (2000). *Gerencia Moderna y Pensamiento Empresarial Estratégico*. San José, Costa Rica. Editorial EUNED. 16-17 pp.
- Suárez, A. (2014). *Qué es el coaching: Herramientas para liderar la vida que te mereces*, Editor Alfonso Suarez. 10 pp.
- Sutil, L. (2013). *Neurociencia, empresa y marketing*. (1° ed.). Madrid, España. ESIC Editorial. 182 pp.
- Torres, L. y Vargas, G. (2018). *Pensamiento complejo y sistémico*. Bogotá, Colombia. Editorial Universidad El Bosque.
- Urcola Tellería, J. y Urcola Martiarena, N. (2020). *Las claves de la dirección: Conceptos, cuestiones y la voz de 40 directores generales*. Madrid, España. Ediciones ESIC.
- Valentini, G. (2012). *Ciencia, tecnología e innovación: Hacia una agenda de política pública*. México. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. 121 pp.
- Van den Berghe, E. (2016). *Gestión gerencial y empresarial aplicadas al Siglo XXI*. Bogotá, Colombia. Ediciones ECOE.
- Vidal-Salazar, M.; Cerdón-Pozo, E. y Ferrón-Vilchez, V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia Business Review*, 31: 82-101.