

## **VISION PROSPECTIVA DE LA GERENCIA AGROINDUSTRIAL EN VENEZUELA**

### **PROSPECTIVE VISION AGRIBUSINESS MANAGEMENT IN VENEZUELA**

Angulo Magdeleine; Castillo Diana; Colmenares María; Jiménez Yris; Lucena Ana; Pérez Winder y Torrez Ronald.

Universidad Nacional Experimental de Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, Núcleo -Sanare, estado Lara, Venezuela, correos electrónicos: magdelali@gmail.com; dianakar3@gmail.com; cmarifer@gmail.com; yrisyaji@gmail.com; anav\_lucenac@yahoo.com; ingwinderperez@gmail.com; ingronalddtorrez@gmail.com

Recibido: 12-01-2016      Aceptado: 24-06-2016

### **RESUMEN**

En los años recientes y como consecuencia de la reestructuración de los procesos económicos y sociales en el mundo, incluyendo a las empresas u organizaciones públicas y privadas, la visión de planificación “gerencia” prospectiva ha tomado un nuevo rumbo en su concepción debido a la internacionalización de los procesos productivos, se hace mayor énfasis en la planificación a largo plazo, usando eficientemente el talento humano y los recursos físicos, financieros y tecnológicos logrando mejorar la calidad de vida del ciudadano y mejor posicionamiento estratégico en los mercados mundiales. En Venezuela la demanda de alimentos ha tenido un aumento considerable, que se observa en el déficit (escasez) de productos disponibles para los consumidores, como presagio se tiene que en la mayoría de los casos lo que hace falta es visión de gerencia; en este sentido surge la presente nota de investigación, que pretende dar un enfoque moderno y estratégico que sirva como base a toda organización con visión de futuro, específicamente en el área agroindustrial. La gerencia analiza, planifica, supervisa, organiza, y administra las necesidades de abastecimiento alimentario nacional, las características físicas y cualitativas de los productos agropecuarios objetos del procesamiento industrial y de esta forma, garantiza la seguridad alimentaria vista desde la perspectiva de disposición de alimentos.

**Palabras claves:** Visión prospectiva, Gerencia, Agroindustria.

### **ABSTRACT**

In recent years, as a result of the restructuring of the economic and social processes in the world, including companies or public and private organizations, vision planning "management" foresight has taken a new direction in its conception because of the internationalization production processes, greater emphasis on long-term planning is done efficiently using human talent and physical resources, financial and technological managing to improve the quality of life of citizens and better strategic positioning in global markets. In Venezuela the demand for food has had a considerable increase seen in the deficit (shortage) of products available to consumers, as an omen it is assumed that in most cases what is needed is vision of management; in this sense this research note, which aims is to give a modern and strategic approach to serve as a basis for any forward-thinking organization, specifically in the agribusiness area. Management analyzes, plans, supervises, organizes, and manages national food supply needs, the physical and qualitative characteristics of agricultural objects of industrial processing and this way, guarantees the food security view from the perspective of aliments disposition.

**Keywords:** Prospective vision, Management, Agribusiness

## INTRODUCCION

En el escenario socioeconómico actual, donde los cambios ocurren a gran velocidad, el sector empresarial, especialmente el de la pequeña y mediana empresa, está obligado a fortalecerse, perfeccionarse y enfocarse en los requerimientos y desafíos impuestos por el mismo. En respuesta, la empresa debe tener la capacidad de percibir las señales indicadoras de cambios significativos en el entorno, así como controlar día a día las actividades de los actores, dentro y fuera de su sector (Palop & Vicente, 2015). Dicho de otra manera, requiere contar con modelos de gestión, ágiles y flexibles, que le faciliten mejorar su desempeño.

Las empresas hoy en día se enfrentan a alta competitividad y constantes cambios, específicamente en el área agroindustrial se vive un escenario caracterizado por intensificación de mercados, acuerdos de integración y de libre comercio, es por ello que el principal objetivo de este nota de investigación es dar a conocer una visión prospectiva "futurista" para la gerencia donde el talento humano está ligado a conceptos de eficiencia, efectividad, productividad, competitividad y calidad, donde cada trabajador, sea cual

sea su función, sienta la empresa como suya.

Hablar de prospectiva implica incorporar el conocimiento de los retos y oportunidades existentes a largo plazo en el proceso de toma de decisiones inmediatas, analizar el futuro con la realidad presente y los actuales procesos de decisión. La gerencia con visión prospectiva debe dar autonomía, planificar junto al equipo de trabajo, escuchar y recoger sugerencias y opiniones, compartir el éxito, delega responsabilidades y usa una estructura horizontal en la organización derrocando de esta manera lo tradicional (burocracia, rutina, mecánico, entre otros).

La importancia de la industria agroalimentaria venezolana dentro de la estructura productiva del país, va más allá de lo económico. Factores tales como seguridad alimentaria y su incidencia en el desarrollo socioeconómico nacional, la convierten en un sector estratégico que requiere de un apoyo sostenido a través de la definición de políticas sectoriales específicas, que ayuden a elevar el desempeño productivo de esta industria, así como la incorporación de estrategias de gestión empresarial que refuercen el

desarrollo sustentable de la misma.

Cuando se analiza el desempeño de la actividad industrial calificada como exitosa, cualquiera sea su rubro, se observa un proceso evolutivo en sus estrategias de gestión, acompañado de un creciente conocimiento de las diferentes prácticas productivas, desarrollo de capacidades de aprendizaje tecnológico e incorporación de prácticas de gestión, que considera aspectos diferentes a los estrictamente económicos como son la protección del ambiente y la salud (Chavarría & Sepúlveda, 2015).

Según Pérez (2015), la función de un gerente radica en emprender, iniciar y fomentar cambios, gestionar los conflictos; solventar las anomalías cuando su organización se vea amenazada, asignar recursos; decidir cómo y por dónde se encausarán las energías de la empresa y comprender la relevancia del tiempo y el trabajo. Todo ello significa que entre los ingredientes básicos para la gerencia se necesita la dirección, la comunicación y la toma de decisiones.

La visión prospectiva de la gerencia es una conjugación de términos que conlleva a un pensamiento holístico y epistemológico, donde el conocimiento y

la ciencia juegan un papel fundamental, ya que si se realiza una fusión de términos, se puede decir que existe una concepción integradora de conocimiento, proyectando así una transdisciplinariedad; es decir, la visión es guiar, controlar, y alentar organizaciones hacia el futuro que queremos alcanzar, la prospectiva es la ciencia del mañana, “es el proceso de investigación que requiere mirar sistemáticamente el futuro de largo plazo en ciencia, tecnología, economía y sociedad, con el objetivo de identificar las áreas de investigación estratégicas y las tecnologías genéricas emergentes que generarán los mayores beneficios económicos y sociales” (Jaso, 2015).

Esto nos motiva a fomentar la competencia, innovación tecnológica y la demanda; es decir, que el número de factores que entran en acción y las múltiples relaciones que crean entre sí, exigen para su estudio y comprensión, un enfoque transdisciplinario, integrado y sistémico, ya que no se trata solo de un agregado de elementos sino de componentes constituyentes que forman un sistema y crean un nuevo orden, (Martínez, 2015).

Cabe destacar que, en toda agroindustria o ámbito empresarial es preciso de estrategias, eligiendo premeditadamente un conjunto de actividades diferentes, innovadoras, para prestar una combinación única de valor, que hará distinta a una organización en particular brindando una ventaja competitiva. En este orden de ideas, estrategia es encontrar una forma distinta de competir creando un valor distinto para el consumidor, permitiendo a la compañía prosperar y lograr una superior rentabilidad (Mendizabal, 2015).

En la empresa moderna debe implementarse una gestión tecnológica, que consista en la actividad organizacional mediante la cual, se define e implanta la tecnología, para lograr objetivos y metas del negocio en términos de calidad, efectividad, adición de valor y competitividad. Adicionalmente se reconoce que el éxito de la organización se relaciona en gran medida con el grado de asimilación y dominio de la tecnología en la cual se basa su negocio, que es el grado de conocimiento y entendimiento que sus empleados logran acerca de ella y depende, en buena parte, del nivel de formación del personal, de la importancia que se dé a la capacitación y

entrenamiento, de la actitud de la gerencia hacia la aceptación de nuevas ideas y de los esquemas de comunicación que se usan en la empresa. En esencia, la asimilación de la tecnología es un proceso de transferencia de conocimientos. La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armiho, 2016).

## **METODOLOGÍA**

Atendiendo al objeto de estudio, el diseño metodológico usado es la técnica de investigación documental que consiste en realizar revisiones de documentos, libros, folletos, artículos y publicaciones relacionadas con el tema, con la finalidad de presentar una visión prospectiva de gerencia agroindustrial, que permitan facilitar el fortalecimiento del proceso, para el desarrollo de la investigación se procede a indagar sobre elementos de conocimientos en el área, seguidamente se realiza una reflexión seria, analítica y

crítica para comprobar su validez y por último se le da orden a la información obtenida.

### EXPOSICIÓN TEMÁTICA

La palabra gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. El término también permite referirse al cargo que ocupa el director general (o gerente) de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar metas y objetivos. No solo las empresas tienen responsabilidad social sino toda institución, incluyendo a las empresas mercantiles, son responsables de la “calidad de vida” Los gerentes acertados desarrollan aptitudes para mantener el equilibrio. Esto significa según Sanvido (2016), ser un diseñador, gestor de espacios conversacionales expansivos, donde su principal herramienta para hacerlo son sus propias conversaciones, capaces de proveer espacios de “autonomía responsable”, el líder fija “pisos” a partir de los cuales permite que la capacidad de iniciativa de su gente lo “sorprendan”. Ahora bien, Rivera, Rojas, Ramírez, & Álvarez, (2005) especifican

que la comunicación conforma un conjunto de instrumentos, estrategias y acciones importantes en el mundo empresarial, por ello al emplearla adecuadamente puede llegar a convertirse en un factor clave de éxito en las organizaciones del siglo XXI.

Siguiendo este orden de ideas, hay que tomar en cuenta la teoría de la administración con sus **ENFOQUES ACTUALES**. Clasifica la perspectiva en:

- ✓ La perspectiva de los sistemas.
- ✓ La perspectiva cultural.
- ✓ La perspectiva contingencial.

Chiavenato (2015), establece que la comprensión de lo que representa la administración en la actualidad exige el conocimiento de los cambios que experimentó la teoría administrativa durante su breve historia de poco más de 100 años.

La ética en las empresas no puede verse como un simple añadido, sino que afecta su estrategia de gestión, por lo que requiere el compromiso de la alta dirección para el éxito de su implantación. Asimismo, debe apoyarse en una cultura organizativa, en la que el ejemplo y demostración por la vía de los hechos es imprescindible, evitando el doble discurso

entre el quehacer diario y lo plasmado en el papel. De lo discutido hasta este punto se desprende que, para alcanzar un desempeño exitoso y sustentable, la empresa requiere incorporar entre sus estrategias de gestión, elementos que le permitan, además de incrementar su eficiencia productiva, diferenciarse de sus competidores, para asegurar su permanencia en el mercado, respetando valores éticos y comprometida con sus trabajadores y con la sociedad en general, así como con la preservación del ambiente. Para alcanzar un desempeño con tales características requiere diseñar una estrategia que facilite el avance hacia el logro de los estándares de competitividad señalados. Se propone entonces darle una visión prospectiva a la gerencia como un modelo de gestión integral, cuya implantación contribuya a consolidar las bases para lograr un desempeño exitoso, en su concepción más amplia.

La habilidad del enfoque en el análisis estratégico prospectivo permite que "la economía más competitiva y dinámica del mundo incluyendo al sector empresarial en general, sea capaz de un crecimiento económico sostenido con más y mejores empleos y mayor cohesión social" (Chiavenato, 2015). Estas estrategias se

basan en visiones tanto implícitas como explícitas del futuro de la ciencia, la tecnología y la sociedad. El ambicioso objetivo de convertirse en economías más competitivas basada en el conocimiento, así como la prospectiva puede desempeñar un papel de fundamental en el lanzamiento de iniciativas y el establecimiento de condiciones marco que propicien la innovación en cualquier organización (en su sentido más amplio). La prospectiva también puede servir para seguir las iniciativas que se lleven a la práctica, y proponer mejoras y cambios durante su aplicación. Asimismo, contribuye al fortalecimiento de la identidad regional, sobre todo en la transición a las economías regionales postindustriales basadas en el conocimiento.

Partiendo de lo antes mencionado podemos señalar que existe gran cantidad de deficiencia en los procesos de planificación estratégica prospectiva, donde se puede mencionar: pobre planificación por parte de los actores a largo plazo, se planifica a corto plazo, existen diferentes enfoques de planificación sin considerar las variables que pudiesen influir a mediano y largo plazo, no existe una cultura transformacional de los procesos de

planificación estratégica prospectiva, carencia de herramientas y metodologías para lograr sintetizar la información generada en las regiones o territorios y traducirla al futuro inmediato, entre otras. Partiendo que las herramientas de prospectiva son de gran relevancia en un mundo sujeto a constantes cambios e impulsado por el conocimiento, las organizaciones tanto públicas como privadas carecen de metodologías y herramientas que las conlleven a tener una posición privilegiada en el futuro, no existen procesos de simulación para anticiparse al futuro y una gran carencia de estrategias para lograr los escenarios posibles.

Como contribución al planteamiento anterior, este enfoque pretende delinear un modelo de gestión con una visión prospectiva integral donde estén articuladas las técnicas, herramientas y actividades que pueden ser utilizadas por empresas del sector agroalimentario, independientemente de su nivel de organización, tamaño u origen del capital, para responder en forma responsable a sus compromisos, obtenidos bajo esquemas de producción eficientes y competitivos. Adicionalmente, implementar políticas y

acciones de responsabilidad social al concepto convencional de gestión integral, tradicionalmente enfocado hacia la gestión de la calidad y el ambiente en el sector agroindustrial, que pueden significar mejoras sustanciales en su desempeño.

Entre los documentos analizados inherentes al área objeto del estudio, se identificaron los principios aplicables de las teorías de Fayol, Taylor, Deming, entre otros. La actuación de la empresa, apegada a valores éticos y de responsabilidad social, debe asumirse en forma corporativa y reflejarse en acciones concretas, es decir, estableciendo directrices y lineamientos específicos, que permitan verificarlos.

En la medida que se incorporen todos los factores que caracterizan una gerencia moderna de alta competitividad, sus oportunidades y fortalezas, así como sus debilidades y amenazas, el modelo se convierte en una especie de código genético de la organización que le proporciona identidad propia y caminos para evolucionar satisfactoriamente. Para llevar a cabo la gerencia, hoy en día es necesario tomar en cuenta los diferentes principios de los precursores de la gerencia administrativa como: Taylor con su método de estudio de tiempo y

movimiento para mejorar el manejo de las maquinarias, equipos y el desperdicio de la mano de obra, el cual denominó: Los cuatro principios de administración científica (Carro & Caló, 2015); aunque su enfoque primario está orientado a la productividad se considera como uno de los mayores aportes a la administración moderna.

Por su parte Fayol, aporta a la gerencia sus catorce principios, entre los más importantes está, considerar al trabajador como un ser humano con la misma importancia que el gerente, además creía en el propósito de unidad (trabajo en equipo). Igualmente cree que la administración es una actividad común de todos los seres humanos, ya que se lleva a cabo en cualquiera los ámbitos en el que éste se encuentre, en empresas, gobiernos e incluso el hogar.

Por otra parte, Evans & Lindsay, (2008) explican la aplicación de iniciativas como la calidad de Deming y el diagnóstico de las siete enfermedades de la gerencia, que sin duda también constituye un punto de partida para la nueva gerencia en el siglo XXI. De igual manera, creó una teoría llamada los catorce puntos de Deming, además, del llamado círculo Deming o

PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) impulsa a la alta gerencia a participar más activamente en los programas de mejora de calidad.

En el mismo orden de ideas, Reyes (2015), menciona elementos como, calidad total generado por Ishikawa en la cultura administrativa japonesa, eleva aún más la perspectiva gerencial, ya que lleva la calidad desde el más alto directivo hasta los empleados de más bajo cargo, a través de la puesta en práctica del diagrama de causa y efecto que permitía analizar los factores que influían es una determinada situación. Por su parte, Henry Ford y su organización científica del trabajo generó la producción en masa y mejoró el aprovechamiento del tiempo, creando el principio de líneas de fabricación, evitando los tiempos muertos que llevaba trasladar un producto de una estación de trabajo a otra.

Hoy día los roles gerenciales de Juran siguen vigentes, es por ello que, Edelberg (2015), especifica cómo éste, nos orienta con la trilogía de la calidad, donde enfocó principalmente hacia lo administrativo, poniendo especial énfasis en la planeación, organización y responsabilidades de la administración en la calidad y en la

necesidad de establecer metas y objetivos de mejora. Además, afirma que el control de la calidad es parte integral del control administrativo.

Por último, cada día se generan más regulaciones en cuanto a la generación de residuos y manejo de los desechos generados, lo que ha propiciado un nuevo enfoque orientado a la ecoeficiencia que implica una cultura administrativa que guía a todos los sectores de la sociedad a asumir su responsabilidad con la sustentabilidad y motiva para que las actividades productivas sean más competitivas, adaptando y readecuando los sistemas productivos existentes a las necesidades del mercado y del ambiente, impulsando niveles más altos de desarrollo económico, social y ambiental. “La ecoeficiencia es una estrategia para optimizar el uso de la energía, insumos y procesos de generación de bienes y servicios en general. Con ello, se busca aumentar la competitividad, prevenir y minimizar los impactos ambientales” (Brack, González, & Roca, 2015).

### **CONCLUSIONES**

Ningún trabajador debe actuar como individuo aislado, sino como miembro de un grupo y en estrecha relación e

integración con los colegas, así que todos deben participar en el análisis de los principales factores que inducen en los cambios beneficiosos en el desempeño sustentable de la empresa, la seguridad de los trabajadores, el ambiente, la valoración del conocimiento, el desarrollo de capacidades para la innovación tecnológica y responsabilidad social, complementado con la determinación del grado de asociación entre algunos indicadores de buen desempeño y aquellas acciones tomadas oportunamente que reflejan la incorporación de tales factores que permiten la construcción de un modelo conceptual y de adopción progresiva, donde se introduce el concepto de la visión prospectiva como paso fundamental para la posterior incorporación de elementos que refuercen la capacidad de respuesta ante los permanentes cambios en el entorno, así como prácticas empresariales basadas en valores éticos y en el respeto hacia a las comunidades.

Al enfocar el término de gerencia, se empieza a determinar actividades de planificación, organización, dirección y control con la finalidad de utilizar los recursos humanos, físicos y financieros para alcanzar objetivos comunes, relacionados en sí con los diversos

beneficios económicos sociales y básicos para el planteamiento moderno, consolidar un enfoque estratégico que permita desarrollar y administrar las necesidades que prevé una gerencia viable hacia la visión prospectiva.

Cualquier institución u organización empresarial busca el cambio activamente al explorar oportunidades, en tanto que la empresa contemporánea busca jerarquizar, emprender y minimizar riesgos que involucran la sistematización de diversos aspectos que motivan la integralidad de la empresa y el desarrollo del crecimiento del negocio como funcional, que requiere de un mantenimiento eficaz que oriente hacia la calidad como resultado de un propósito rentable y consistente. Asimismo, la empresa agroindustrial, en su visión innovadora controla y proyecta una organización rentable hacia el futuro, donde juega relevancia la investigación como un proceso definido hacia tecnologías viables que enfocan la forma del sistema agroindustrial, económico y social logrando proyectar directrices en cada uno de estos campos.

Lo expuesto, permite abordar el aspecto ontológico y holístico de la cosmovisión gerencial; donde la visión prospectiva de la administración, enfoca el

fortalecimiento del proceso interactivo, involucra la agroindustria como una organización con un crecimiento a largo plazo, que permite orientar metas a corto plazo estableciendo actividades operacionales, de puntos diversos que fusionan un propósito suficiente para afianzar el fortalecimiento de estrategias que definen este mercado, por ello es importante avanzar hacia numerosos recursos que aplican una metodología estratégica.

Finalmente, la agroindustria permite una planificación con cohesión socioeconómica que es capaz de consolidar el crecimiento innovador de esta organización, que busca iniciativas veraces donde surjan ideas para el fortalecimiento de una identidad propuesta y equilibrada en el balance organizacional de la empresa.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Armiho, M. (23 de mayo de 2016). Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Obtenido de ILPES/CEPAL:  
<http://www.cepal.org/ilpes/noticia>

- s/paginas/3/38453/manual\_planificacion\_estrategica.pdf
- hivos/doc/Chiavenato\_Introd-a-la-teoria\_cap-4.pdf
- Brack, A., González, A., & Roca, R. (22 de mayo de 2015). Ecoeficiencia empresarial, casos de éxitos y desafíos a futuro. Obtenido de <http://biam.minam.gob.pe/novedades/ecoeficienciaempresarial.pdf>
- Edelberg, G. (05 de mayo de 2015). Joseph Juran. Obtenido de <http://www.guillermoedelberg.com.ar/>
- Carro, F., & Caló, A. (06 de mayo de 2015). La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada. Obtenido de VII Jornadas de sociología de la Universidad de La Plata: <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/actas/Carro.pdf>
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). Administración y control de la calidad. México D.F.: Cengage Learning.
- Chavarría, H., & Sepúlveda, S. (06 de mayo de 2015). Factores no económicos de la competitividad. . Obtenido de Serie cuadernos técnicos Instituto Iberoamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA): <http://www.cielo.org.ve/scielo.org>
- Jaso, M. (05 de mayo de 2015). La prospectiva tecnológica: un elemento necesario para la gestión del conocimiento en México. Obtenido de Universidad Autónoma de Chiapas.: [http://www.academia.edu/1052822/La\\_Prospectiva\\_Tecnol%C3%B3gica\\_Un\\_elemento\\_necesario\\_para\\_la\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_conocimiento\\_en\\_M%C3%A9xico](http://www.academia.edu/1052822/La_Prospectiva_Tecnol%C3%B3gica_Un_elemento_necesario_para_la_gesti%C3%B3n_del_conocimiento_en_M%C3%A9xico)
- Chiavenato, I. (06 de mayo de 2015). Introducción a la teoría general de la administración. Obtenido de <http://loginbp.untrefvirtual.edu.ar/archivos/repositorio/0/32/html/arc>
- Martínez, M. (05 de mayo de 2015). Bases de la epistemología a comienzo del siglo XXI. Obtenido de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v13\\_n1/pdf/a11.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v13_n1/pdf/a11.pdf)
- Mendizabal, R. (12 de mayo de 2015). Bolivia Economica. Michael

- Porter y las estrategias competitivas. Obtenido de <https://boliviainforma.wordpress.com/2012/11/27/michael-porter-y-las-estrategias-competitivas/>
- Palop, R., & Vicente, J. (12 de mayo de 2015). Vigilancia tecnología e inteligencia competitiva: su potencial para la empresa española. Obtenido de Fundación COTEC: <http://www.cotec.es/ca/index.html>
- Pérez, D. (13 de junio de 2015). Retos decisinales del gerente del siglo XXI. Obtenido de <http://www.uft.edu.ve/postgrado/gerentia/DocumentoGerentia8>
- Reyes, J. (2013 de junio de 2015). Kaoru Ischikawa y la gestión de la calidad total. Obtenido de <http://www.genesismex.org/ACTIVO/DOCE/CURSOS/CHILECO/alumnos/autores/Ischikawa.pdf>
- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F., & Álvarez, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negottum*, 1(3), 32-48.
- Sanvido, R. (09 de mayo de 2016). El Gerente Coach: hacia un nuevo modelo de gestión. Obtenido de Newfield Consulting: [https://www.ucema.edu.ar/conferencias/download/Gerente\\_como\\_Coach.pdf](https://www.ucema.edu.ar/conferencias/download/Gerente_como_Coach.pdf)