



Esta obra está publicada bajo la licencia  
[CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ARTÍCULO DE REVISIÓN

## Gerente Cognoscente: Combinación de gerentes coach y científico para liderar la gestión moderna

Cognitive Manager: Combination of coach and scientific managers to lead modern management

Aurelio Daniel Recuenco Cabrera<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

\*Autor correspondiente: [danrec2011@hotmail.com](mailto:danrec2011@hotmail.com) (A. Recuenco).

Fecha de recepción: 20 08 2020. Fecha de aceptación: 29 09 2021

### RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo principal presentar un nuevo modelo de gerente acorde con las competencias gerenciales actuales exigidas por los continuos cambios producidos en el desarrollo de las actividades organizacionales en relación a los estilos de vida a los que son sometidas las sociedades por la presencia cada vez más intensa de nuevas formas de pensar, interpretación, innovación, tecnología, etc. Esto y mucho más, hace que hoy en día se requieran gerentes más competentes no sólo en el aspecto intelectual, sino en otros aspectos para que así les sea más fácil gestionar y tomar decisiones. Es así, que se propone el nuevo modelo directivo gerencial denominado *gerente cognoscente* que es el resultado de la combinación de dos tipos de gerente que en los últimos tiempos están teniendo acogida en los procesos directivos organizacionales y que buscan la incorporación del coaching y la investigación a los procesos de gestión, sumados a otros ya existentes. Este *gerente cognoscente* es la reunión de las competencias que corresponde al gerente coach y gerente científico y que determina un nuevo concepto más global de percepción, interpretación y aplicación en todo sentido gerencial.

**Palabras clave:** gerente, cognoscente, gestión, coach, científico.

### ABSTRACT

The main objective of this article is to present a new manager model in accordance with the current managerial competencies required by the continuous changes produced in the development of organizational activities in relation to the lifestyles to which societies are subjected by the presence of each more and more intense of new ways of thinking, interpretation, innovation, technology, etc. This and much more, means that nowadays more competent managers are required not only in the intellectual aspect, but in other aspects so that it is easier for them to manage and make decisions. Thus, the new managerial directive model called knowing manager is proposed, which is the result of the combination of two types of manager that in recent times are being welcomed in organizational managerial processes and that seek the incorporation of coaching and research into the management processes, added to other already existing ones. This knowing manager is the meeting of competencies that corresponds to the manager coach and scientific manager and that determines a new, more global concept of perception, interpretation and application in every managerial sense.

**Keywords:** manager, cognitive, management, coach, scientist.

### INTRODUCCIÓN

Las organizaciones empresariales y de todo tipo a lo largo de los tiempos para alcanzar resultados satisfactorios en sus gestiones, han tenido que recurrir a la aplicación de determinados estilos de liderazgo por sus máximos ejecutivos y que en muchos casos requieren ir de la mano de

determinadas habilidades y/o competencias adoptadas o desarrolladas por cada uno de estos gerentes en el desempeño efectivo de sus respectivas gestiones. Hoy en día el mundo exige la preparación de profesionales no sólo poseedores de habilidades intelectuales, sino también de otros tipos que hacen de éstos profesionales más competentes a las organizacio-

nes en la dirección o manejo de éstas. Algunos han llamado a estos requerimientos específicos de los gerentes en un inicio como habilidades y otros como aptitudes y otros más como talentos; pero luego se les denominó competencias. No hay un acuerdo al respecto sobre el uso de tales terminologías como sinónimos, pues en algunos otros casos se sugiere que tienen significados distintos y, así se da el cambio de términos en determinadas épocas que dan en ciertos casos interpretaciones o concepciones distintas. Sin embargo, sean habilidades, aptitudes, talentos o competencias, lo real es que todas ellas aluden a destrezas con las que deben contar los profesionales directivos, ejecutivos o gerentes de las organizaciones y acordes con los escenarios a liderar y el momento respectivo.

De acuerdo a Zaidens (2017) el término habilidad del vocablo latino *habilitas* y está referido a la capacidad, aptitud o pericia de efectuar de manera exitosa una acción. Así, se entiende a la habilidad como un elemento que hace parte de la competencia y que facilita al individuo desenvolverse en su labor de manera eficiente. A su vez, Cassab y Mayorca (2018) señalan que las acciones emprendidas por los individuos sin interesar su fin son ejecutadas conforme a las habilidades que posee cada uno, las cuales facilitan que el individuo descubra oportunidades, persiga iniciativas que generen ingresos propios y busquen el desarrollo de la sociedad, entre otros; y siendo así, las habilidades gerenciales reflejan actitudes de liderazgo como se indica. Del mismo modo Triviño (2011) recalca que competencia es el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que aplicado al desenvolvimiento de una determinada responsabilidad o aporte profesional, garantizan logros. Indica también que la competencia está formada por tres elementos: saber, que abarca conocimientos; saber hacer, que corresponde a las habilidades; y querer, que contiene las actitudes.

En este sentido Useche, Giler y Guerrero (2019) indican que el entorno empresarial, los gerentes permanentemente toman decisiones para dar atención a una situación determinada y para esto se parte del interés ético para alcanzar los objetivos que se establecen según el medio donde se desarrolla, a través de relaciones de cooperación con otros (saber ser). Además, el administrador requiere recolectar datos del medio para entender la incidencia de este en la situación que está abordando, así como el entendimiento desde teorías, conceptos y categorías construidas (saber) para dirigir el abordaje del mismo; centrado en esto, los administradores efectúan procedimientos específicos (saber hacer) buscando solventar la situación que genera conflicto. La dirección sobre este trabajo sobre las competencias genéricas identificadas, permite el alcance de acciones efectivas, y otorga las bases para adquirir conocimientos, habilidades y actitudes que puedan transferirse, o sea que esta dirección sea de aplicación en distintas unidades, coyunturas y entornos empresariales.

Finalmente, Hernández (2017) señala que las competencias son los requisitos con los que debe contar cada individuo para poder hacer uso de ellas en distintos puestos u organizacio-

nes. Para hacerse cargo de un puesto directivo, el gerente general debe tener la combinación entera de tales competencias y no sólo unas pocas, adquiridas mediante la experiencia, las vivencias, la retroalimentación permanente, etc. De ellas, se desprenden las habilidades directivas como: liderazgo, estudio y solución de problemas, inteligencia emocional, comunicación, manejo de conflictos, motivación y trabajo en equipo. En un ámbito de valores y actitudes, la competencia implica la adquisición de conocimientos, actitudes, valores y habilidades que facilitan desempeñarse con éxito en el contexto laboral.

El estudio se justifica por la necesidad imperiosa de contar con gerentes modernos altamente competitivos; además, como objetivo principal presentar un modelo moderno de gerente acorde con los cambios actuales y como objetivos secundarios su adaptación a los nuevos estilos de vida organizacionales y de la sociedad en general.

### SIGNIFICADO DE CONTAR CON UN GERENTE EN CADA ÁMBITO

Ahora que ya se conoce el ámbito de aplicación de cada modelo, se puede mostrar la dimensión que tiene cada líder en su respectivo entorno.

#### *El gerente como coach*

Según Rodríguez (2008) esto deriva siempre en la necesidad de dar implementación al coaching en las organizaciones como un rol de la gerencia, algo que operará de manera correcta cuando haya un compromiso de la dirección, se alcance poner incentivos adecuados a los gerentes para que hallen de mucha utilidad para ellos mismos dar coaching a sus colaboradores y se emplee con transparencia, sin buscar disfrazar otros propósitos del coach gerente, o la organización tras la aplicación de sesiones de coaching. También, la reducción de distancia de jerarquías se contraponen con frecuencia con la cultura del medio y eso señala un reto para el coach. Es por ello que la definición de gerente coach muestra interés. Se debe ver como un estilo de gestión que disminuye la distancia de jerarquía en el que el gerente (que ya no es un erudito), mantiene el interés por el desarrollo de sus colaboradores. De esta forma, la definición induce por el lado del gerente un proceso de desarrollo personal (Caby, 2012). Asimismo, un gerente coach maneja los instrumentos requeridos para lograr los resultados anhelados, como gerente, y para su equipo de manera total. Así, el coaching proporciona un contexto de acción claro mediante la estructura de trabajo que se centra en la pregunta, observación y facilitación del aprendizaje que da viabilidad al gerente coach al desarrollo de sus habilidades en el proceso complejo y delicado. La costumbre cultural establecido en algunas organizaciones referente a la solución de problemas se ha caracterizado por la reactividad y las soluciones en promedio, expertos en apagar el fuego (Hoffman, 2012).

#### *El gerente como científico*

La gerencia científica se orientaría a una conducta operacional, de nivel funcionalista y filosófico con posibilidad de entendimiento y desarrollo de realidades objetivas, subjetivas e intersubjetivas dentro de un contexto científico y

racional. Este tipo de gerencia se extiende más allá del terreno del tecnicismo funcional que se basa en la eficiencia, plantea la interpretación de nuevas realidades y sus explicaciones de modo ontológico, epistémico, metodológico y paradigmático. Así se crea una atmósfera de tipo interpretativo; o sea, el gerente científico aprende a descubrir el ¿por qué? del ¿cómo? para producir y descubrir nuevas realidades en gerencia (Márquez, 2008). Según La Porte (1965), los científicos tendrán preocupación en alcanzar metas científicas de la organización, el gerente (quien también debe ser un científico) con la dirección y coordinación de la investigación y, a todos los rangos, los administradores con los privilegios de no formales de la toma de decisiones; todo esto garantizará la administración de la organización (Arnon, 1978). A su vez, los gerentes en investigación deben atender en gran dimensión a definir mecanismos de incentivos con capacidad de estimular el comportamiento entre los científicos investigadores y otros funcionarios. Así pues, si la organización desea alcanzar sus metas y objetivos, su sistema de recompensas e incentivos debe centrarse en una contribución individual hacia esas metas y objetivos (Brooks, 1968). Finalmente, la ciencia es una actividad social. Como gerente de investigación, se debe ser consciente de que los científicos necesitan comunicarse con otros científicos. Los frecuentes contactos entre ellos son básicos para el avance de la ciencia (CATIE, 1995).

### ÁMBITOS DE CADA MODELO: COACHING E INVESTIGACIÓN

La presencia del coaching y la investigación como principales componentes del nuevo modelo de gerente, dan una nueva orientación a lo que se busca alcanzar.

#### Pero ¿qué es el coaching?

El coaching en ambientes profesionales es un proceso de acompañamiento a una persona o a un grupo de individuos en el trabajo con el propósito de optimización del potencial de las personas. La intervención del coaching crea un medio en el que el individuo puede desprenderse de lo que limita su desarrollo, expresar sus deseos y aspiraciones, jugar sus cartas, adquirir nuevas competencias y conocimientos y poner en ejecución un plan de mejora de resultados. Tal formato es único y descarta otros, poniéndola en la forma de co-construcción, una co-elaboración entre el coach y coachee que se basa en la potencia de la relación intersubjetiva (Ángel y Amar, 2007).

El coaching experimentó un elevado desarrollo como disciplina para fomentar el cambio y bienestar en individuos y organizaciones del mundo (González, M.; De Diego y González, L., 2018). La tendencia del coaching queda reafirmada en las profundas transformaciones de la sociedad actual, donde los individuos perciben el llamado a descubrir sentidos de vida, reforzar experiencias memorables y alcanzar más conexión en los ambientes de interrelación cotidianos. Así, lo organizacional demanda resignificarse desde lo humano, dar poder a los equipos de trabajo y potenciar liderazgos transformacionales (Jiménez; Vásquez y Ramírez, 2020).

#### Y ¿qué es la investigación?

La investigación es el proceso más formal, sistemático e intensivo de realizar el método científico del análisis. Abarca una estructura de investigación más sistemática que deriva de manera general en una especie de reseña formal de los procedimientos y en un informe de los resultados o conclusiones. Por ser sistemática, produce procedimientos, muestra resultados y debe llegar a conclusiones, dado que solo la recopilación de información o hechos y aun su tabulación no son investigación, sólo forman parte importante de ella. Tiene razón de ser por sus procedimientos y resultados logrados (Tamayo, 2017). Asimismo, Rodríguez (2005) afirma que es un proceso reflexivo, sistemático, controlado y crítico que facilita descubrir nuevos hechos o datos, relaciones o leyes, en cualquier campo del conocimiento humano y; es una serie de métodos para resolver problemas cuyas soluciones requieren ser obtenidas mediante una serie de operaciones lógicas tomando como punto de inicio datos objetivos; mientras que Álvarez (2018) argumenta que investigación es un proceso sistemático con desarrollo, pruebas y evaluación diseñada para desarrollar o aportar al conocimiento generalizable. Así, la investigación es una misión de la universidad y estar dentro del proceso formativo profesional, no sólo por promover un aprendizaje permanente y generador de conocimiento sino constituir un puente y un factor de relación entre la academia, la sociedad, el Estado, las organizaciones globales y los diferentes actores que forman parte del proceso (Guerra, 2017).

### PRINCIPIOS DEL COACHING Y DE LA INVESTIGACIÓN

Se consideran los principios que son tomados en cuenta por el coaching y la investigación (conocimiento científico) como materias con campo propio y que permiten dilucidar su importancia en la interpretación y solución de problemas. Se muestran en la Tabla 1.

#### GERENTE COGNOSCENTE

El modelo propuesto debe contener nociones de cada uno de los esquemas involucrados. Primero, se les define independientemente. Así pues, gerente coach es el ejecutivo que se convierte en guía de sus demás seguidores orientándolos a descubrirse a sí mismos y por el camino del cambio.; en tanto, gerente científico es el ejecutivo poseedor de una notable inteligencia que conlleva todo su trabajo por un análisis minucioso de investigación a fin de contar con un trabajo fundamentado en la realidad. Entonces, ahora se define como gerente cognoscente a aquel profesional que esté dispuesto a transformar a los demás y al medio por el empleo del campo reflexivo y analítico con sumo interés en la realidad concreta y los hechos, así como del colaborador como principal ejecutor del cambio deseado en la gestión empresarial.

Tal vez sea complicado ver la reunión de tales cualidades específicas en uno solo, pero hoy en día, ya es posible por la presencia de profesionales interesados en la práctica del coaching e investigación como centros del auténtico cambio eficaz de gestión de las organizaciones y que empieza por adquirir una mentalidad distinta a los modelos usados independientemente.

**Tabla 1**  
Principios básicos del coaching y de la investigación

Coaching	Investigación
Respeto a la persona a la que se le aplica el coaching.	La realidad existe externa a nosotros.
Desarrollo de la autonomía de la persona acompañada.	La realidad existe a través de objetos dotados de forma, por eso se capta mediante la senso-percepción.
Fuerte dimensión individual.	La realidad es dinámica, siempre cambia.
Consideración de las emociones que manifiesta el individuo.	La relación entre cambio y forma constituye otra propiedad de la realidad.
Reflexión sobre el sentido en las dos acepciones del término (respuesta a la pregunta ¿por qué? y respuesta a la pregunta ¿para qué?).	Los fenómenos no existen aislados, existen formando parte de un conjunto interactuante de fenómenos, o sea un de un sistema fenoménico, que no existe absolutamente relacionado ni aislado de los demás sistemas.
Deseo de cambio.	En la realidad no hay orígenes absolutos ni finales absolutos.
No se ven las cosas como son, se ven las cosas como somos.	Todo sistema fenoménico satisface leyes.
Considera a seres solo lingüísticos que conforme crece acumula experiencias que generan paradigmas pensando que son la realidad	La realidad se organiza de lo simple a lo complejo.
Se parte de la idea de si se es capaz de identificar paradigmas y de valorarlos, se podrá cambiar las creencias limitadoras.	La verdad científica está al servicio de la persona y no al contrario.
	Protección de la dignidad del ser humano que es objeto de experimentación, contando con su consentimiento libre y bien informado.
	Evitar sufrimientos innecesarios a los sujetos que intervienen en la investigación.

Fuentes: Oltra et al. (2005), Sans (2012), Latorre (1996) y Martín (2013).

#### Justificación del gerente cognoscente

El modelo propuesto busca denominar a un nuevo prototipo como gerente cognoscente debido a que debe tener un amplio conocimiento de distintas áreas que actualmente ejercen dominio en el mercado laboral y porqué su interpretación de su labor no se limita a un sentido superficial sino a un profundo análisis del quehacer gerencial contemporáneo en el mundo. Siendo muchas las habilidades que tiene que dominar, se ve preciso identificarlo de esa manera.

#### Importancia de la existencia de un gerente cognoscente

Estando en el Siglo XXI, ya no se requiere de simples gerentes habituados a los conocidos estilos usados en el manejo de las organizaciones, sino que se necesitan de verdaderos artífices del cambio tanto en la forma de ver el horizonte y tener muy presente el valor de la conducta de los colaboradores, sino también del interés que manifiesta por tener un estudio más reflexivo, analítico y consistente de la gestión que conducen para realizar el auténtico cambio. Por ende, es vital buscar líderes organizacionales que posean las principales cualidades pertenecientes a cada uno de los modelos indicados para generar uno nuevo y real para la gerencia de hoy.

#### Objetivos que posee un gerente cognoscente

Lo propósitos que se proponen son:

- Obtener resultados netamente eficaces, producto de una gestión basada íntegramente en realidades objetivas y concretas.
- Proyectar el cambio basándose en fundamentos más específicos y con apoyo en aspectos críticos.
- Primar durante los procesos de gestión, la implementación de la ética y el uso de valores como práctica usual.

- Adoptar decisiones más coherentes según los procesos, los medios y el tiempo en que se incurran.
- Tender a la aplicación de acciones proactivas que sustenten una interpretación más sólida de los hechos.
- Generar una mayor productividad, en el campo emocional de los trabajadores como en la validez científica del trabajo efectuado en el periodo laboral.
- Empoderar a los directivos en el desarrollo de los procesos haciendo uso de sus principales competencias personales y de la aplicación de la reflexión, interpretación y resumen por parte de estos en dichos procesos.
- Intensificar el interés hacia los colaboradores otorgándoles mayor participación en los procesos operativos y en el desarrollo personal y emocional de estos.
- Generar un cambio de mentalidad y actitud a la organización que incluya tanto a directivos como colaboradores de todos los niveles.

#### Características esenciales que debe presentar un gerente cognoscente

Se presentan los siguientes aspectos:

- Visión transformadora distinta de la gestión clásica.
- Alta gestión desde una perspectiva muy profesional con cuidadosa preparación para desempeñar los puestos gerenciales.
- Disposición de estar permanentemente aprendiendo y empleando el aprendizaje en el manejo de los cargos.
- Proyección del cambio en el corto o mediano plazo con la introducción de las técnicas respectivas a cada ámbito.
- Mucho interés en el colaborador como principal ejecutor de las actividades a través de las cuales se parecía el cambio.

- Empleo netamente reflexivo, interpretativo del aspecto humano y de los procesos de gestión.
- Consideración de modelos anteriores como bases para edificar el nuevo modelo y que sirvan de apoyo.
- Empleo del coaching y de la investigación como elementos principales del modelo en los procesos de gestión.
- Empleo de la tecnología e innovación como elementos de apoyo, pero sin descuidar al colaborador como principal actor de los hechos.

#### Necesidad de contar con gerente cognoscente

Estando dentro del primer cuarto del Siglo XXI, se aprecia que las concepciones clásicas de modelos de gerencia deben adaptarse a los nuevos escenarios propuestos donde primen nuevas concepciones e interpretaciones de gestión de organizaciones. Aunque los modelos clásicos aún tienen validez en terrenos específicos, es necesario diseñar un nuevo estereotipo de gerente que actúe de acuerdo a las innovaciones y consideraciones de lo que significa el trabajo del colaborador actualmente. Las innovaciones llevaron a pasar por procesos más consistentes de investigación para convertirse en nuevos formatos que sustentan con mayor peso el trabajo que se efectúa y conjuntamente con el desarrollo del lado emocional del colaborador en el accionar rutinario que orientan un nuevo paradigma de gestión. Si bien el gerente coach ya es una realidad y que condujo al desarrollo de potencialidades con el respectivo valor agregado que presta a las instituciones y esto sumado, al gerente científico, que a decir verdad ya existía teóricamente desde hace mucho tiempo, lo resaltante de esto es que

estando en un milenio caracterizado por la presencia de mucha información sustentatoria y objetiva de procesos y el desempeño integral de capacidades de los colaboradores en la confección de dichas tareas, derivó en una nueva configuración propuesta de gerente cognoscente que reúne cualidades de ambos para hacerlo más acorde a los tiempos modernos que sufre cambios en todo sentido. La investigación es la base de las innovaciones y el desarrollo del colaborador en el quehacer laboral contribuyendo a darle un nuevo valor a lo que significan las gestiones modernas que desean cada vez ser más productivos. Se requiere de gerentes con amplia visión transformadora de los trabajos que hacen en los procesos rutinarios, así como del valor que le dan a la participación del ser humano en dichas gestiones que buscan dar un valor agregado a diferencia de los modelos clásicos.

#### Habilidades y/o competencias gerenciales

En la evolución de conceptos referidos a las capacidades personales y profesionales del gerente, se les llamó habilidades primero y luego derivaron en otros términos con similar o mayor significado como aptitudes, talentos o competencias; aunque todavía se usan todos estos al mismo tiempo.

Según Robbins y Decenzo (2002) y Stoner, Freeman y Gilbert mencionan a Robert Katz quien identificó en 1970 las habilidades administrativas que debe poseer un administrador y que aluden a las capacidades o comportamientos que son decisivas para triunfar en un cargo gerencial, son de dos tipos: las habilidades generales que debe tener el administrador y las habilidades específicas vinculadas con el éxito de la administración. Así se muestra en la Tabla 2.

**Tabla 2**

Habilidades administrativas de Robert Katz

Habilidades generales	Conceptuales	Capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Ayudan a los gerentes a encajar las cosas y facilitarles la toma de decisiones correctas.
	Interpersonales	Capacidad de entender, enseñar, y motivar a otros, así como trabajar con ellos, sea en forma individual o en grupos. Poseer habilidades para comunicarse, motivar y delegar.
	Técnicas	Capacidad para aplicar experiencias o conocimientos especializados. En gerentes de nivel alto están relacionadas con el conocimiento de la industria y comprensión general de procesos y productos; en gerentes de nivel medio o bajo están relacionadas con conocimientos específicos referidos a los campos de su trabajo.
	Políticas	Capacidad para mejorar la postura personal, fijar una base de poder y definir los contactos correctos. Las organizaciones son ruedas políticas en los que los individuos buscan recursos. Los gerentes con habilidades políticas son mejores para lograr recursos en contraste con los que no los tienen. Logran evaluaciones más altas y tienen más ascensos.
Habilidades específicas	Controlar el entorno de la organización y sus recursos	Demuestra en las juntas de planificación y asignación de recursos, así como en la toma inmediata de decisiones, capacidad para emprender acciones y llevar la delantera para hacer cambios en el entorno.
	Organizar y coordinar	Los gerentes organizan las cosas en torno a las tareas y coordinan relaciones de interdependencia entre ellas cuando se procede.
	Manejar información	Conjunto de comportamientos que abarca usar los canales de comunicación y la información para detectar problemas, entender los cambios del medio y tomar buenas decisiones.
	Propiciar el crecimiento y el desarrollo	Los gerentes propician su crecimiento y desarrollo personales, así como los de sus empleados, a través del aprendizaje continuo en el trabajo.
	Motivar a los empleados y manejar conflictos	Los gerentes refuerzan los lados positivos de la motivación; así los empleados sienten ganas de hacer su trabajo, y eliminan los conflictos que inhiben la motivación de éstos.
Resolver problemas estratégicos	Los gerentes asumen la responsabilidad de sus decisiones y se aseguran de que los subalternos apliquen debidamente sus habilidades para tomar decisiones.	

Fuente: Katz (1974); Robbins y Decenzo (2002) y Stoner, J.; Freeman, R. E. y Gilbert, D. (1996).

Asimismo, con el tiempo aparecieron las habilidades blandas (*soft skills*) que son un conjunto de capacidades que facilitan a un individuo desenvolverse de mejor forma en sus respectivos ámbitos de acción. Al igual que el aprendizaje invisible, se adquieren desde ámbitos formales e informales y resultan especialmente relevantes en contextos laborales y de socialización, aunque no siempre se tenga un título que los certifique (Cobo y Moravec, 2011). Tienen que ver con las emociones y las relaciones sociales, por ejemplo, la forma en la que los humanos interactúan con otros seres humanos y con el ambiente, entorno o contexto que les rodea (Andere, 2020).

También se indica que son capacidades particulares que podrían dar mejora al desenvolvimiento laboral, permitir la movilidad interior, dar un salto a la carrera profesional y vaticinar el éxito laboral. También conocidas como competencias para el Siglo XXI, competencias para la empleabilidad, habilidades genéricas, habilidades socioemocionales, entre otros. Estas involucran habilidades sociales e interpersonales o meta competencias, o sea, capacidades para laborar en medios variados y dar transferencia a los aprendizajes de un campo a otro. También son necesarias para alcanzar la felicidad (Cordero; Córdova; Moreira y Quevedo, 2020). Además, dentro de éstas se incluye trabajar e interactuar con equipos y grupos heterogéneos; comunicación; motivación; voluntad e iniciativa; capacidad de leer y manejar las emociones y conductas de uno mismo y del resto durante la interacción social; apertura multicultural para el entendimiento y la comunicación entre culturas; y receptividad para la innovación (OCDE, 2010). Se presentan algunas de ellas en la Tabla 3.

No obstante, ahora existen las competencias como el grado más avanzado de cualidades a poseer por los gerentes de hoy. Son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se vinculan con el buen desempeño del gerente. Uno de los mejores ejemplos de su elaboración procedió del Reino Unido y que centró el estudio en el análisis de las actividades de los gerentes y de lo que estos desean hacer, en vez de lo que saben, definiendo normas genéricas para la competencia gerencial

(Robbins y Decenzo, 2002). Conjunto de responsabilidades que corresponden a quienes poseen funciones gerenciales y de coordinación en una organización. Reunión de saberes puestos en juego por los gerentes y directores para solucionar situaciones concretas vinculadas con la dirección y coordinación de la organización. No hay casualidad en la incidencia y las implicancias de un modelo así sean tema de discusión casi a diario. Es un tema tan común entre gerentes de distintos niveles de organizaciones grandes o pequeñas, nacionales o internacionales y también de los colaboradores (Gutiérrez, 2010). El manejo de las competencias por el lado del gerente contribuye al cumplimiento de las funciones de la organización, dotando a ésta del personal con más competencias, dado que los recursos humanos son particularmente de mucha importancia en entornos dinámicos; y es aquí donde los empleados si son apropiadamente gestionados, permiten la adaptación y renovación continua de la empresa para darles adecuación a las demandas del mercado (Bonache y Cabrera, 2002). Medina et al. (2012) indican que la identificación y evaluación de las competencias gerenciales en directivos a nivel organizacional debe ser producto de un proceso en el que participen directivos y trabajadores de distintos niveles en su conceptualización, selección y valoración en la práctica, lo que se refleja en el procedimiento aplicado, lo que le atribuye un ambiente participativo y de consenso propio dentro de la organización que contribuir a modificaciones graduales en la cultura organizacional. Además, Camacaro (2017) indica que: los gerentes requieren personas que piensen en las personas; el gerente debe tener capacidad para entender a los demás; el gerente debe formarse y formar permanentemente al personal; el valor del liderazgo y trabajo en equipo y; toda empresa debe tener su plan. Leal (2020) concluye que la apropiada gestión de competencias y habilidades estimulan que el contexto laboral tenga mayor flexibilidad y más fácil de administrar mediante conductas frágiles y comunicación, involucran virtudes como adaptabilidad y flexibilidad y además involucra pensamiento creativo, resolución de conflictos, administración de tiempo y automotivación.

**Tabla 3**

Diversas habilidades blandas existentes

Trabajo bajo presión	Trabajo en equipo	Delegación	Responsabilidad	Proactividad
Flexibilidad y adaptabilidad	Proactividad e iniciativa	Relación interpersonal	Creatividad e innovación	Resolución de problemas
Trato	Imaginación	Retroalimentación	Negociación	Manejo de estrés
Autoconfianza	Voluntad	Compromiso	Servicio	Autogestión
Comunicación	Carisma	Colaboración	Autodeterminación	Empoderamiento
Planeación	Empatía	Ética	Empatía	Ambición
Conciencia	Humildad	Liderazgo	Gestión de cambio	Confianza
Puntualidad	Motivación	Orden	Productividad	Sentido común
Orientación de resultados	Dominio de idiomas	Inteligencia emocional	Gestión de conflicto	Pensamiento crítico y analítico
Tolerancia	Análisis	Resiliencia	Asertividad	Racionalidad
Aceptar y aprender de críticas	Disposición al aprendizaje	Autocontrol	Persistencia	Toma de decisiones
Persuasión	Organización	Responsabilidad	Honestidad	Actitud
Oratoria	Cortesía	Visión	Participación	Etc.

Fuentes: Cobo & Moravec (2011); Hiriyappa (2018); Bernard (2014) y otros.

**Tabla 4**

Competencias requeridas por un coach e investigador

Coach	Investigador (científico)
Respetar las normas éticas y deontológicas.	Plantear un problema.
Establecer el acuerdo del coaching.	Elaborar un marco contextual.
Crear confianza e intimidad con el cliente.	Revisar el estado del arte.
Estar presente en el proceso de coaching.	Crear y validar un instrumento de recolección de datos.
Escuchar activamente.	Construir y validar modelos.
Cuestionar con fuerza.	Dominar técnicas de análisis de datos.
Comunicar directamente.	Dominar el estilo de redacción científica.
Crear conciencia.	Presentar trabajos de investigación en congresos.
Diseñar las acciones.	Conocer idiomas y conocimientos de arte y cultura universal.
Planificar y establecer metas y objetivos.	Diagnosticar la realidad social.
Gestionar el progreso y la responsabilidad.	Manejo de teorías fundamentos modelos epistémicos.
Promover nuevas formas de pensar, de observar la realidad con otros enfoques.	Aplicar diseños y tipos de investigación de acuerdo a la naturaleza del estudio.
Dejar de lado su experiencia y sus juicios para centrarse en lo que sucede aquí y ahora.	Poseer capacidad predictiva y de solución.
Mediante conversaciones saber parafrasear y resumir.	Saber emplear la creatividad e innovación.

Fuentes: García-Allen (2020), Sans (2012), Rivas (2011) y Moreno-Murcia, Ruiz y Vera (2015).

**Competencias del coach y del investigador**

Definir con exactitud las competencias, del coach y del investigador, es requisito para poder facilitar el desarrollo de sus trabajos. Se presentan ellas en la Tabla 4.

**Competencias del gerente cognoscente como gerente coach y gerente científico**

Ahora, contando con los requisitos para coach e investigador, se sugiere las competencias para gerente coach y gerente científico, y así para gerente cognoscente. Se muestran en la Tabla 5.

**Tabla 5**

Competencias del gerente cognoscente

Gerente Cognoscente	
Gerente coach	Gerente científico
Poseer habilidad conversacional para saber oír, orientar sin juzgar.	Aplicar la investigación en el desarrollo de los procesos.
Detectar fortalezas de sus colaboradores que propicien el autodescubrimiento de talentos.	Poseer capacidad de análisis, reflexión e interpretación adecuada.
Tener capacidad de aplicar la <i>metanoia</i> para realizar el cambio total.	Emplear métodos de estudio estadísticos comprobados.
Generar autoconfianza,, automotivación, autoestima y autoempoderamiento.	Permitir el uso de todo tipo de interpretaciones, incluyendo las de sentido filosófico profundo.
Desarrollar conexiones laborales y humanas afectivas entre los colaboradores.	Dominar y practicar el empleo de idiomas y temas de cultura general.
Propiciar la práctica de la ética y valores.	Escribir o redactar sus propias conclusiones o resúmenes de los procesos realizados.
Crear el contexto de compromiso y responsabilidad	Capacidad de liderar y reunirse con equipo de investigadores.
Fomentar una nueva cultura.	
Otorgar posibilidades de liderazgo	

**EL COACHING COMO TÉCNICA DE GESTIÓN**

Enorme es la dimensión que adquirió el coaching como técnica confiable en los procesos de evolución y desarrollo de personas y también de organizaciones al conllevarlos a la

obtención de resultados extraordinarios de productividad del personal y de rentabilidad. Muchas organizaciones en el mundo lo poseen como eje principal de evolución de los procesos sistémicos de gestión.

El coaching tiene mucho que ver con el cambio y transformación de las empresas y con la capacidad de los individuos de crecer y mejorar en las organizaciones en orden a ocupar mayores responsabilidades en éstas (Puchol, 2007). La gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas es el procedimiento a través del cual se reformula constantemente la formación y capacitación del talento humano, bien en los entornos gerenciales de liderazgo o direccionales, los cuales deben de continuar como estrategia la innovación en la preparación de equipos de alto rendimiento que representa la elevación de la productividad del trabajo y los volúmenes de producción y que seguidamente dan respuesta a los requerimientos y expectativas del consumidor, a pesar que hayan eventualidades ya que cada compañía posee una personalidad (Barrientos; Hurtado; Lesmes y Duarte, 2020). Hoy en día el coaching es visto como una estrategia para la administración empresarial, aunque la palabra misma y la idea que significa devienen de un dominio distinto. La tendencia del coaching ha adquirido una connotación mundial (Álvaro e Hijós, 2020).

Debido a que hay dos tipos de trabajos (manual y no manual), el coaching de tipo ontológico se perfila como una técnica gerencial que entra en acción ante la crisis de los modelos clásicos y la inaplicabilidad para los trabajadores no manuales, quienes dependen de la naturaleza generativa de las conversaciones (Gonnet, 2013). El coaching empresarial es un modo que no solo se centra en aspectos personales o ejecutivos, sino que se enfoca en el hecho de beneficiar a la empresa, los grupos y los individuos, poniendo en unísono las expectativas de desarrollo y guiar a los actores de la organización a la mejora de sus desempeños y productividad. Así, se deriva que las acciones del coaching empresarial están vinculadas en un sistema compuesto por elementos culturales y los relacionados a la conducta, las actitudes y la creencias de todos los que componen la empresa (Chávez, 2012). El coaching ejecutivo desde una perspectiva psicodinámica de

sistemas, muestra confiabilidad; es capaz de descubrir dinámicas de diversidad intrapsíquicas, sistémicas y bajo la superficie de ayudar a los ejecutivos a trabajar de forma más efectiva con la diversidad (Motsoaledi y Cilliers, 2012).

**LA INVESTIGACIÓN COMO TÉCNICA DE GESTIÓN**

Si bien la investigación tiene presencia en diversos contextos desde hace muchas décadas, no en todas las ciencias adquirió tal dimensión, debido a que unas requieren más uso de ella a diferencia de otras o al poco interés (apoyo) mostrado hacia ella.

Desde la óptica científica, el terreno administrativo no logró desarrollar como otras disciplinas demostrando su relación con la ciencia. No obstante, desde la perspectiva de conceptos dinámicos se afirma que la investigación científica en el campo administrativo es científica como en cualquier otra materia, puede hacer uso de instrumentos técnicos y métodos de la misma manera que en cualquier otra área de la investigación; además, en la investigación del área de la administración se adoptan actitudes y éticas ligadas con la ciencia que son aplicadas en toda investigación de tipo científico (Mamakforoosh, 2005). Los investigadores producen más cuanto más sea la exigencia de lograr buenos resultados económicos para la empresa; la investigación no la efectúan los circuitos administrativos sino los hombres, y estos con lo único que tienen son sus conocimientos y el tiempo, siempre escaso; el punto inicial de un programa de investigación deben ser las necesidades y objetivos de la empresa y en ciertas ocasiones los objetivos de la investigación modifican los objetivos de la empresa (Cegarra, 2012).

La investigación es una praxis de tipo social efectuada en un terreno científico y desde las instituciones que se encargan y legitimadas para esto, pero la acción investigativa va más allá del anhelo o el encargo de un individuo, colectivo u organización de forma aislada. Elaborar conocimientos es una responsabilidad de los entes científicos que dan repuesta a los requerimientos de la sociedad, por lo que la investigación se transforma en un proceso que busca producir

conocimientos de manera consciente mediante la organización, planificación y la sistematicidad de las fases de estudio con el objetivo de lograr resultados que aporten a la descripción, explicación, orientación, intervención y/o cambiar la realidad (Lugones; Marrero; Del Pino; Rodríguez y Fernández, 2016).

En el terreno administrativo se incursionó en la investigación en algunas áreas más que en otras y no de manera uniforme y a nivel mayor gerencial como debería ser, a pesar de haber adquirido suma importancia la investigación en los temas empresariales u organizacionales en el mundo. Hoy se ve, que el término investigación de operaciones trata sobre la aplicación de métodos científicos de diversas disciplinas a problemas que se suscitan en el funcionamiento de la empresa, que puede ser pública o privada, gubernamental o institucional. La investigación comercial contribuye a la planificación, ejecución y control de las actividades del marketing; es la herramienta de aportación de información necesarias sobre las características y situación del mercado que posibilitan que la empresa planee sus estrategias y líneas de actuación para lograr sus objetivos (Soler, 2001).

**CONVERGENCIA DE AMBOS ESTILOS EN LA GESTIÓN**

Luego de describir ambos estilos como técnicas de gerencia es más fácil aceptar la necesidad de contar con gerentes hoy en día que posean ambos tipos de competencias. El coaching como método que tiene que ver con el empoderamiento de individuos y organizaciones para la consecución de resultados extraordinarios y la investigación con el ámbito de la innovación, información y tecnología, deben unir sus esfuerzos para hacer más consistentes las adopciones de medidas a impartir, tanto al interior como al exterior de la empresa. Los gerentes modernos requieren estar acordes con los cambios que se suscitan en las interpretaciones y evaluaciones teóricas y prácticas de lo que significa tomar decisiones de forma más sólida para el desarrollo de las empresas que los hagan productivos en todo sentido y no sólo en uno como ocurre en la mayoría de casos como en los modelos tradicionales.

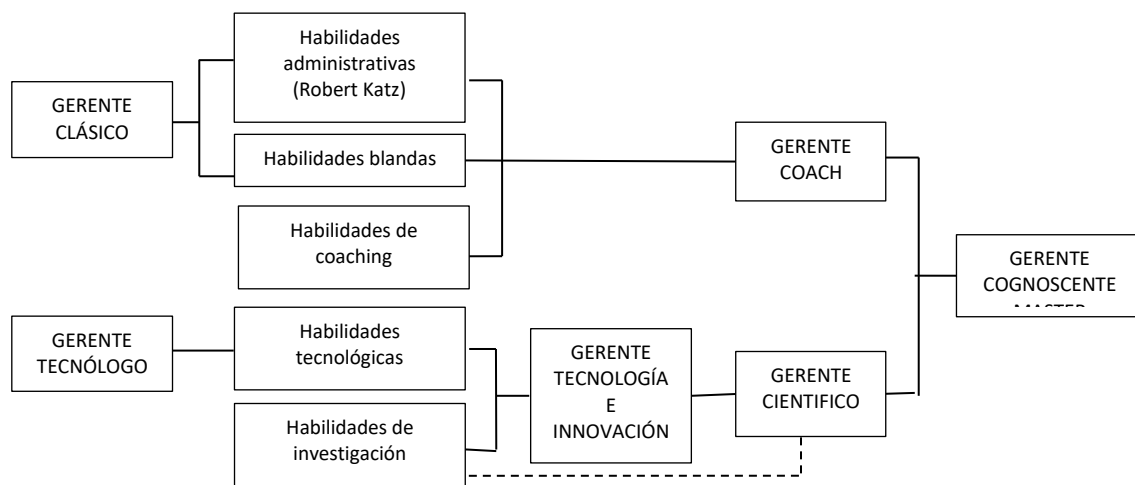


Figura 1. Operación del modelo de gerente cognoscente.



Tener hoy en día gerentes competentes en coaching e investigación para asumir los roles principales en el manejo de las empresas, debe ser prioridad de los distintos entes empresariales que desean ver realmente una transformación conjunta y global en una nueva perspectiva y ver el desarrollo de los diversos actos o hechos socio-económicos que se relacionan con el progreso no sólo de la empresa, sino también de la sociedad. No significa que se dejen de lado otras habilidades y/o competencias ya conocidas y empleadas de manera tradicional, comúnmente llamadas habilidades blandas ni tampoco las tecnológicas como instrumentos de apoyo muy necesarias también, sino que enfatiza el mayor peso que deben adquirir las nuevas habilidades directivas, analíticas y reflexivas que los entornos y tiempos exigen. Así pues, el nuevo gerente cognoscente puede gerenciar con una alta preparación y experiencia para asumir mayores retos.

### OPERACIÓN DEL MODELO

A través de los años aparecieron varios requisitos para ejercer cargos directivos o gerenciales. La idea es reunir los mejores conceptos para definir las habilidades y/o competencias que se exigen hoy. El modo de operación del gerente cognoscente se muestra en la Figura 1.

### CONCLUSIONES

A las ya conocidas habilidades clásicas y blandas de gerencia, hoy necesariamente deben sumarse y adquirir mayor fuerza aquellas configuraciones que son vistas como capacidades de enfrentar a las nuevas perspectivas o proyecciones que se presentan en el medio con tal de seguir vigentes para los mercados o mejor aún lograr extenderlos. El mundo de hoy exige, que los gerentes modernos deben ser diestros en dominar materias como el coaching y la investigación, las cuales sirvan como instrumentos de base en el desarrollo de las gestiones empresariales u organizacionales. Las organizaciones modernas requieren gerentes que dominen varias habilidades y/o competencias para el adecuado desarrollo de sus gestiones, pero ven que hoy por hoy, la primacía y apogeo del coaching e investigación como basamentos altamente necesarios dentro de la formación y experiencia de los gerentes para asumir de forma acertada los cambios que se generan y lograr con ello gestiones más sólidas y tomas de decisiones más precisas, mientras que la tecnología como el medio o instrumento de apoyo para lograr su cometido. Así pues, de lograr reunir el dominio de ambos campos en uno solo, se estará dando paso a lo que se denomina gerente cognoscente.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, P. (2018). Ética e investigación. *Boletín Redipe*, 7(2): 122-149.

Álvaro, D., & Hijós, N. (2020). Rompe tus barreras: Un análisis sobre uso del coaching ontológico en plataforma de entrenamiento de Nike en Buenos Aires. *Arxius de sociología*, 42: 103-117.

Andere, E. (2020). ¡Aprender! Emociones, inteligencia y creatividad. México. Siglo XXI Editores.

Ángel, P., & Amar, P. (2007). *Guía práctica del coaching*. Barcelona, España. Paidós, 15-18 pp.

Amon, I. (1978). *Organización y administración de la investigación agrícola*. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, OEA. 342-345 pp.

Barrientos, E., Hurtado, L., Lesmes, A., & Duarte, D. (2020). ¿Coaching en las empresas? La gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas. *Mundo FESC*, 10(1): 223-236.

Bonache, J., & Cabrera, A. (2002). *Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. España. Prentice Hall.

Caby, F. (2012). *El coaching*. Barcelona, España. De Vecchi Ediciones.

Camacaro, M. (2017). *Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del Estado Mérida-Venezuela*. Actualidad Contable Faces 20(34).

Cassab, P., & Mayorga, D. (2018). Habilidades gerenciales en mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar. *Revista EAN* 84, 153-166.

CATIE. (1995). *Planificación y gerencia de investigación forestal*, Volumen VI, Costa Rica. CATIE.

Cegarra, J. (2012). *La investigación científica y tecnológica*. Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos. 41, 54-55 pp.

Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y Gestión*, 33, 140 – 161.

Cobo, C., & Moravec, J. (2011). *Aprendizaje invisible: Hacia una nueva ecología de la educación*. Barcelona, España. Universidad de Barcelona. 196-197 pp.

Córdova, A., Córdova, N., Moreira, M. y Quevedo, J. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. *Polo del Conocimiento: Revista Científico –profesional*, 5(5), 41-63.

García-Allen, J. (2020). *Blog Psicología y mente, ¿Cómo ser un buen coach? Las 11 competencias del coach, Puntos básicos sobre las que debería girar el ejercicio del coach*. Disponible en: <https://psicologiymente.com/vida/como-ser-buen-coach-11-competencias>

Gonnet, J. P. (2013). El discurso contemporáneo del management. El caso del coaching ontológico. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 86 – 91.

González, M., De Diego, A., & González, L. J. (2018). Mindfulness y coaching: promoviendo el desarrollo de la presencia y la conciencia plena. *MLS Psychology Research*, 1(1), 79-94.

Guerra, R. (2017). ¿Formación para la investigación o investigación formativa? La investigación y la formación como pilar común de desarrollo. *Boletín Redipe*, 6(1), 84-89.

Gutiérrez, E. (2010). *Competencias gerenciales*. Colombia. ECOE Ediciones. 3-5 pp.

Hernández, B. (2017). Desarrollo de competencias gerenciales en los docentes de la Licenciatura en Administración de Empresas de UNEDL. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 419 – 444.

Hoffman, W. (2012). *Gerente, devuelve la pelota*, España. Editor Bubok Publishing S. L., 8 pp.

Jiménez, A., Vásquez, M., & Ramírez, D. (2020). Aporte del coaching en la toma de decisiones. *RHS: Revista Humanismo y Sociedad*, 8(1): 66-80.

Katz, R. L. (1994). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review.

La Porte, T. R. (1965). Conditions of strain and accommodation in industrial research organizations. *Administrative Science Quarterly*, 10, 21-38.

Latorre, M. (1996). *Teoría general de sistemas: Aplicada a la solución integral de problemas*. Colombia. Programa Editorial Facultad de Ingenierías, Universidad del Valle.

Leal, M. S. (2020). Las competencias blandas en los gerentes de proyecto de las organizaciones. *Res Non Verba Revista Científica*, 10(1), 1-24.

Lugones, M., Marrero, L., Del Pino, T., Rodríguez, Y. & Fernández, S. (2016). Gestión de la investigación en la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, Razón y Palabra, 92.

- Mamakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México. Editorial LIMUSA.
- Márquez, J. (2008). La nueva gerencia y las transformaciones sociales. Venezuela. Márquez Díaz, José Luis.
- Martín, S. (2013). Aplicación de los principios éticos a la metodología en la investigación. *Enfermería en cardiología: Revista Científica e Informativa de la asociación Española de Enfermería en Cardiología*, 58-59, 27-30.
- Medina, M., Armenteros, M., Guerrero, L. & Barquero, J. (2012). Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: Un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(2).
- Moreno-Murcia, J. A., Ruiz, M., & Vera, J. A. (2015). Predicción del soporte de autonomía, los mediadores psicológicos y la motivación académica sobre las competencias básicas en estudiantes adolescentes. *Revista de Psicodidáctica*, 20(2).
- Motsoaledi, L., & Cilliers, F. (2012). Executive coaching in diversity from the systems psychodynamic perspective. *SA Journal of Industrial Psychology*, 38(2), 32-43.
- OCDE. (2010). La estrategia de innovación de la OCDE. Foro Consultivo Científico y tecnológico, México.
- Oltra, V., Curós, M., Díaz, C., Rodríguez, J., Teba, R., & Tejero, J. (2005). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona, España. Editorial UOC.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos. 220 pp.
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México. Pearson Prentice Hall. 13-14 pp.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. México. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. 19 pp.
- Rodríguez, G. (2008). *Domine el coaching y potencie su empresa*, Caracas, Venezuela. Centro de Economía Política Juan de Mariana. 23-24 pp.
- Sans, M. (2012). *¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach*. 3c Empresa: Investigación y pensamiento crítico, 1(3).
- Soler, P. (2001). Investigación de mercados. España. Universitat Autònoma de Barcelona. 1-2 pp.
- Stoner, J., Freeman, R. E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México. Prentice Hall Hispánicoamericana S. A.
- Tamayo, M. (2017). *El proceso de la investigación científica*. 4ª Edición. México. Editorial LIMUSA. 37-38 pp.
- Triviño, J. (2011). *¡Quiero publicar mi libro!* España. Editorial Nelson.
- Useche, M., Giler, M. y Guerrero, L. (2019). Competencias gerenciales en el ámbito empresarial zuliano. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(1), 173-185.
- Zaidens, D. (2017). Las habilidades comunicativas. *Revista de Educación y Pensamiento*, 24, 28-37.