



Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo Costa Oriental del Lago



# mpacto *Científico*

Universidad del Zulia

Diciembre 2019  
Vol. 14 N° 2

ppi 201502ZU4641  
Esta publicación científica en formato digital  
es continuidad de la revista impresa  
Depósito Legal: pp 200602ZU2811 / ISSN:1856-5042  
ISSN Electrónico: 2542-3207

 **Impacto Científico**

**Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago**

Vol. 14. N°2. Diciembre 2019. pp. 376-387

## ***Modelos gerenciales como estrategia de gestión organizacional***

**Alicia Enríquez**

Universidad Técnica de Babahoyo - Ecuador  
corinaenriquez72@gmail.com

### ***Resumen***

Los modelos gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Desde esta perspectiva, el presente artículo tiene como propósito realizar una aproximación teórica de lo que debe ser la nueva gerencia frente a los procesos de transformación que se requieren en este siglo, a fin de aumentar la capacidad para competir en el mercado. El mismo estuvo ubicado en la concepción de una metodología de tipo documental, bajo un diseño bibliográfico puro, aplicando la observación documental para darle un marco que resume los modelos gerenciales comúnmente utilizados.

**Palabras clave:** Modelo gerencial, estrategias, gestión organizacional.

## *Management models as an organizational management strategy*

### **Abstract**

The management models are organizational management strategies that are used in the management and development of the system and its processes. From this perspective, the purpose of this article is to make a theoretical approximation of what the new management should be in the face of the transformation processes that are required in this century, in order to increase the capacity to compete in the market. It was located in the conception of a methodology of documentary type, under a pure bibliographic design, applying documentary observation to give it a framework that summarizes the commonly used management models.

**Keywords:** Management model, strategies, organizational management

### **Introducción**

Esta es una época de constantes cambios donde mercados, productos y competidores se transforman tan rápido que las organizaciones difícilmente responden a las nuevas circunstancias. Es realmente complejo, mantener un nivel de competitividad lo suficientemente sólido y sostenible como para garantizar una posición en el mercado. Las empresas apelan a las distintas estrategias conocidas; sin embargo, cómo y con quién se pondrá en práctica tales estrategias es lo que asegura la diferenciación, el valor agregado y el éxito.

Desde esta perspectiva, el gerente como todo ser humano tiene limitaciones; requiere por tanto, dar un paso de madurez y entregar a otros colaboradores la parte operativa, dedicar más tiempo a garantizar la permanencia de la empresa en el mercado, planteando estrategias novedosas, estableciendo nuevas relaciones con distintos proveedores o distribuidores, consiguiendo aliados, es decir, desarrollando la empresa hacia y en su entorno; aquí es donde la administración y gerencia entran al escenario, para conformar una cultura de la planeación, de la responsabilidad, de la autonomía y de la delegación.

En este orden de ideas, resulta imprescindible prepararse para lo que vendrá y así estar listo para los competidores, nuevos clientes, mercados y retos. Uno de estos nuevos retos lo representa el aumento de la competitividad empresarial; por ello un gerente debe tener siempre enmarcada sus ideas y pensamientos dentro de los

modelos gerenciales como líneas de gestión operativa que se utilizan para direccionar el sistema estratégico de una empresa u organización.

De allí que, los modelos gerenciales hacen parte de las estrategias que las empresas adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión, lo que puede indicar que existe entonces la necesidad de un conocimiento y aplicación de diversas alternativas estratégicas que permitan un gerenciamiento más efectivo del capital humano y de los recursos, para que de esta manera se promuevan mejores resultados en términos de productividad y competitividad.

Por esto, el siguiente artículo es una herramienta que permite analizar el concepto de modelos gerenciales de manera de identificar las estrategias aplicadas orientadas al logro de la mayor eficiencia de los procesos, en virtud de fomentar una dinámica de trabajo dentro de las organizaciones.

## **Perspectiva metodológica**

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría y conceptos básicos analizar los modelos gerenciales como estrategia de gestión organizacional, donde se profundiza el concepto así como las teorías contemporáneas que se han planteado al respecto, a partir de antecedentes de otras investigaciones.

De esta manera, la investigación se realizó bajo una metodología de tipo documental, con un diseño bibliográfico puro, definido por De Pelekais y col (2007) como el proceso sistemático de búsqueda de información, selección, lectura, registro, organización, descripción e interpretación de datos extraídos de fuentes documentales existentes en torno a un problema, a fin de encontrar respuesta a las interrogantes planteadas en cualquier área del conocimiento.

En cuanto a la recolección de la información, esta se llevó a cabo a través de la técnica observación documental, la cual, según Abreu (2016), es una técnica consistente en un proceso operativo que permite obtener y registrar organizadamente la información de libros, revistas científicas, diarios, informes científicos, artículos publicados, entre otros.

## **Modelos gerenciales**

Todo modelo es representación de una realidad, por lo que en gerencia, el modelo determina el accionar de la organización empresarial que lo emplea, y la gerencia, el proceso social que lleva la responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado. Bajo esta mirada, un

modelo gerencial es aquel que permite la construcción resumida de la realidad, que se aspira alcanzar considerando los componentes prioritarios y las relaciones recíprocas de cada uno de ellos.

Desde esta perspectiva, Nonaka (2000) plantea, los modelos gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Dicho modelo determinara una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza.

Coincidiendo con esto, Álvarez (2009) expone, el modelo gerencial es una referencia o guía de administración de una empresa, sobre este modelo se fundamentan las acciones y decisiones que se toman ante una situación determinada para alcanzar los objetivos de la empresa.

Por su parte Drucker (1954), Amit y Zott (2001), Magretta (2002), Casadesus-Masanell y Ricart (2007), conciben al modelo gerencial como el conjunto de elecciones que realiza la empresa y sus consecuencias en el desempeño de la organización. Las elecciones pueden ser del orden la de la política de funcionamiento, activos físicos en los que invierte y las estructuras de gobierno o modelo de gestión que utiliza para implantar las políticas y gobernar los activos.

De las definiciones expuestas, la investigadora comprende, los modelos gerenciales como las estrategias de gestión organizacional que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y proceso de la misma. Estos modelos determinan una base de sustento que a lo largo permiten el desarrollo orientado a la empresa u organización en general que lo utiliza.

Así las cosas, hablar de modelos gerenciales es hablar de estilo, de características, de tipos de gerencias y modos que son establecidas por cada gerente, según el criterio que maneje al momento de gerenciar una empresa. Los modelos gerenciales han ido evolucionando desde que la gerencia existe como tal; además, los cambios en el mercado hacen que cada día estos modelos se vayan modernizando y logren satisfacer las necesidades tanto de colaboradores, como la de los futuros clientes.

Ahora bien, teniendo en cuenta algunas claves referentes a la gestión en organizaciones desde el modelo gerencial a continuación se exponen algunas teorías de los modelos comúnmente utilizados por las empresas, entre otros: planeación estratégica, calidad total, kaizen, justo a tiempo, reingeniería, benchmarking, empowerment y outsourcing.

## **Planeación estratégica**

Desde el punto de vista de las teorías administrativas, las organizaciones, en general, buscan alcanzar determinados fines a partir del trabajo coordinado entre personas, usando medios disponibles (Aceves, 2007). Independientemente de su tipo, poseen tres características que las distinguen: son creadas de manera intencional y de acuerdo con un plan para alcanzar ciertas metas; poseen una estructura y orden de carácter vinculante; y con la ayuda de este orden o estructura se puede coordinar la acción de los integrantes y de los recursos disponibles, a fin de cumplir las metas.

Esto es simple de entender en abstracto, pero cuando se analizan las percepciones de los participantes en los trabajos de una organización esto puede ser muy complejo. En este sentido, se hace complejo porque estas organizaciones son formaciones sociales, con múltiples influencias y procesos evolutivos diferenciados, a los que concurren variados intereses. La dificultad estriba en que hay que lograr consensos, definiciones y actividades, que comprometan a sus integrantes en cosas de las que no están totalmente convencidos todos.

En este orden, para orientar sus acciones la teoría administrativa dice que las empresas requieren definir de forma explícita los fundamentos de su existencia, expresada como la misión institucional. Lo mismo vale para los objetivos y el período de tiempo en que se ha propuesto lograrlos (Garrido, 2004). Así, la planificación estratégica cumple dos roles: contribuir a definir el horizonte de desarrollo de la organización y, permitir realizar alineamientos entre las distintas unidades que la componen; es decir, fijar orientaciones y metas comunes para la acción.

Desde esta óptica, según Serna (2008), la planificación estratégica es una herramienta de negocios que se puede utilizar para formular estrategias sobre la base de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las organizaciones. Así las cosas, se considera la planificación estratégica, como estrategia de gestión organizacional que contribuye a formalizar el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.

## **Calidad total**

El concepto de calidad ha ido evolucionando a lo largo de los años ampliando objetivos y variando la orientación de la misma, por lo cual ha adquirido una importancia creciente al evolucionar desde un mero control o inspección hasta ser uno de los pilares fundamentales de cualquier empresas, el cual debe ser gestionado de una manera eficiente, por medio de metodologías que la conlleven a ese fin.

En esta perspectiva, la calidad ya no se restringe a la calidad de un producto o servicio, sino que abarca todas las formas a través de las cuales las empresas e instituciones satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes y usuarios, de su personal y de la sociedad en general, alcanzando la calidad total. Es por ello que el concepto de calidad total se aplica a todas las actividades y procesos que se desarrollan dentro de las organizaciones; lo que pasa por incorporar una cultura de calidad a la gestión empresarial y administrativa.

Así las cosas, el término Calidad Total (CT), se utiliza para describir el proceso de lograr que los principios de calidad constituyan parte de los objetivos estratégicos de una organización, aplicándolos a todas las operaciones junto con el mejoramiento continuo, y enfocando las necesidades del cliente para fabricar cosas bien hechas la primera vez.

Para Duque (2005), la calidad total es el nivel de excelencia que perciben los clientes, participantes y/o usuarios de un bien o servicio que han escogido para satisfacer sus necesidades. Cada nivel de excelencia debe responder al valor que le da el cliente y que está dispuesto a pagar en función a sus deseos y necesidades.

Es importante entender la calidad total, más allá de aparecer como concepto completo y evolucionado de otras acepciones más básicas de la palabra calidad; implica una filosofía de trabajo, e incluso de vida y un camino hacia la excelencia. En este sentido, la calidad total, gestión por calidad o gestión por calidad total, es una estrategia de gestión organizacional que persigue dar al cliente lo que necesita y cuando lo necesita, con un precio competitivo y de la manera más eficiente posible.

## **Kaizen**

Segun Imai (2003), Kaizen significa mejoramiento continuo, que implica a todas las personas, tanto gerentes como trabajadores, y ocasiona un gasto relativamente pequeño. En tal sentido, el Kaizen busca mejorar la actitud de las personas, considerando que los esfuerzos generan mejores resultados en el largo plazo.

En este orden de ideas, la gerencia en el contexto Kaizen, tiene dos funciones importantes: mantenimiento y mejoramiento. El primero referido a las actividades dirigidas a conservar estándares tecnológicos, gerenciales y operacionales actualizados y sostener tales estándares a través del entrenamiento y disciplina. Mientras que, el mejoramiento, refiere a actividades dirigidas a elevar los actuales estándares, así la visión japonesa de gerencia queda reducida a un precepto: mantener y mejorar estándares.

En síntesis, se puede afirmar que el Kaizen, como estrategia de gestión organizacional se orienta totalmente al éxito administrativo, dado que ayuda a la gerencia a centrarse en una forma realmente básica sobre cómo realizar el trabajo, además de proporcionar

herramientas para hacer mejor el trabajo en un entorno empresarial altamente competitivo.

## **Justo a tiempo**

Para Arboles (1999), el justo a tiempo es un sistema por medio del cual se ofrecen servicios de alto valor a muchas empresas que actualmente requieran que sus proveedores les brinden un alto nivel de apoyo. Desde esta perspectiva, se puede decir que el justo a tiempo es una filosofía, en la cual se busca la eliminación de desperdicios, por medio de la logística y producción cuyas características son los bajos inventarios, mayor calidad y servicio al cliente.

Desde la óptica de Chase (2001), explica el justo a tiempo, como un conjunto integrado de actividades diseñadas para lograr un alto volumen de producción, utilizando inventarios mínimos de materia prima, trabajo en proceso y productos terminados. Las piezas llegan a la siguiente estación de trabajo “justo a tiempo”, y se completan y pasan por la operación rápidamente. El método justo a tiempo también se basa en la lógica de que nada se producirá hasta cuando se necesite.

En este contexto no es de extrañar que el justo a tiempo nace como una estrategia de gestión organizacional, que pretende que los clientes sean servidos justo en el momento preciso, exactamente en la cantidad requerida, con productos de máxima calidad y mediante un proceso de producción que utilice el mínimo inventario posible y que se encuentre libre de cualquier tipo de despilfarro o coste innecesario.

## **Reingeniería**

La reingeniería surge en el mundo empresarial, según Hammer y Champy (1994), como una revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicios y rapidez.

Por su parte, Lefcovich (2004) entiende la Reingeniería como una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a efecto de lograr incrementos significativos y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.

En este proceso de recreación y reconfiguración se debe trabajar con los límites en lugar de hacerlo dentro de ellos. Ello implica ver los problemas y posibles soluciones



desde una nueva perspectiva, no limitándose para ello a las reglas y conceptos existentes, sino creando nuevas reglas y conceptos que le permitan una ventaja competitiva.

Por ello la Reingeniería, como estrategia de gestión organizacional, se centra en un conjunto de actividades que agregan valor y son estratégicas para el servicio al cliente. Por tanto, es una orientación de los procesos hacia el cliente para lograr mejoras en rapidez de ciclo, calidad, servicio y costos. De manera que, las definiciones expuestas plantean o identifican que para realizar la reingeniería, la organización debe olvidar los procesos actuales y dar origen a una nueva etapa de procesos, la hoja en blanco.

## Benchmarking

Kelly (2005), define el *benchmarking* como un proceso de medición continuo y sistemático, que mide y compara permanentemente los procesos empresariales de una organización contra los procesos de los líderes en cualquier lugar del mundo para obtener información que ayude a la organización a desarrollar acciones que mejoren su desempeño.

Adicional a esto, según lo afirma Fazlagic (2006), el *benchmarking* es un proceso sistemático que emprende una organización concreta para aprender de los mejores a nivel local o mundial, mediante la evaluación comparativa de productos, servicios, procesos, métodos, procedimientos y estrategias.

Puede afirmarse entonces, que el *benchmarking* como estrategia de gestión organizacional, es un proceso operativo de aprendizaje y adaptación permanente que se realiza con el propósito de perfeccionar sus resultados, donde se aprehende, adapta e implementan métodos que han producido resultados positivos en otras organizaciones.

## Empowerment

Según Wilson (1997), el *empowerment* es un cambio de estilo que conduce a incrementar la delegación, la comunicación y la responsabilidad de los empleados, ya que los directivos tienden a liberar el poder, lo que hace que las personas tengan un campo de acción más amplio en su trabajo a la hora de tomar decisiones.

Puede afirmarse entonces, que es un proceso operativo de aprendizaje y adaptación permanente que se realiza con el propósito de perfeccionar sus resultados, donde se aprehende, adapta e implementan métodos que han producido resultados positivos en otras organizaciones.

Por su parte, el Banco Mundial (2011), define el *empowerment* como el proceso de incrementar la capacidad de los individuos o grupos para tomar decisiones y transformar esas elecciones en resultados deseados y presenta las distintas áreas de aplicación del *empowerment* más allá del ámbito empresarial, tales como en la prestación de servicios básicos, en el área gubernamental, desarrollo de los mercados y en el ambiente jurídico.

Por ende, el *empowerment* como estrategia de gestión organizacional es utilizado para el manejo y aporte de responsabilidades, habilidades y autoridad, donde los empleados tienen la oportunidad y compromiso para dar lo mejor de sí, bajo el liderazgo de un gerente que los oriente y haga partícipes de la toma de decisiones, en un ambiente de trabajo que permita a los individuos aprender, crecer, desarrollarse y contribuir al éxito empresarial

## **Outsourcing**

En un contexto amplio, Carreño y Lavín (2003), definen *outsourcing* a la contratación de nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios.

Por otra parte, Cassani y col. (1996), señalan que el *outsourcing* puede entenderse en dos sentidos, el primero, lo define como el proceso por el cual una tarea o actividad, que tradicionalmente se desarrollaba dentro de la empresa, pasa a ser externalizada encargando a un tercero el desarrollo de ésta. El segundo enfoque, más utilizado en la práctica y que puede inducir a confusión, considera como proceso de *outsourcing* cualquier externalización de actividades de la empresa, ya fuesen éstas desarrolladas o no previamente por la empresa.

Desde estas perspectivas, el *outsourcing* surge como estrategia de gestión organizacional, representa una herramienta eficiente de la administración que consiste en la delegación, a una empresa especializada, de tareas que van desde las más básicas, como son el mantenimiento, hasta procesos enteros como pueden ser la contabilidad o el reclutamiento de personal, esto le permite a la organización el espacio y tiempo necesarios para dedicarse a las actividades y procesos que son la esencia de la misma, es decir aquellas tareas que componen el giro de la empresa, con la finalidad de alcanzar sus objetivos.

## **Reflexiones finales**

La evolución de los modelos gerenciales está determinada por las características y el perfil de la sociedad en donde éstas nacen, se desarrollan y luego mueren. Por ello, la realización de este tipo de investigaciones, se torna entonces interesante e importante, ya que los resultados permiten conocer las diferentes estrategias de gestión organizacionales que una empresa puede utilizar en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma.

Entonces, es clave que las empresas identifiquen claramente los modelos gerenciales con base de sustento que a la larga permitan el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza. No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito.

Ahora bien, el fin de esta investigación fue realizar una aproximación teórica de lo que debe ser la nueva gerencia frente a los procesos de transformación que se requieren en este siglo, así, una vez expuestos y analizados los referentes teóricos de la revisión bibliográfica, se emiten las siguientes reflexiones: Los modelos gerenciales son estrategias de gestión organizacional que se utilizan en la dirección y el desarrollo del sistema, así como en todos sus procesos. Sin embargo, el modelo por sí mismo no basta para direccionar adecuadamente la empresa sino que su aplicación creativa es el secreto del éxito. Por tanto, en la práctica las combinaciones de enfoques hacen posible la construcción de un modelo propio que a la larga desarrolle la organización

La selección de los modelos gerenciales es un proceso complejo que no se logra únicamente a través del ejercicio de la creación de empresas y aplicación de escuelas de administración de empresas, se requiere de una estrategia que permita el logro de los objetivos corporativos en el marco de la misión empresarial.

De esta forma, a partir de la revisión presentada, y con fundamento en los postulados de las teorías analizadas, se reconoce los modelos gerenciales como estrategia de gestión organizacional, que les permiten a las empresas promover, mantener o impulsar con eficiencia y eficacia su gestión.

## **Referencias bibliográficas**

Abreu, J. (2016). Metodología de la investigación: Preguntas. Métodos. Todo menos tesis. Publicaciones Create Space Independent Publishing Platform. Canadá.

Aceves, Víctor. (2007). Dirección Estratégica. Primera Edición. Mc - Graw Hill Interamericana Editores, S.A. México.

Álvarez, C. (2009). Innovación, competitividad y nuevos modelos gerenciales. Cuadernos de investigación EPG, 1-15.

Amit, R. & Zott, C. (2001), Value creation in *e-Business*. Strategic Management Journal. 22. pp. 493 – 520.

Árboles, E. (1999). Logística empresarial. Alfa Omega.

Banco Mundial. (16 de Enero de 2011). [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org). Obtenido de [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org): [http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTEMPowerment/O,,contentMDK:20272299-menuPK:486417-pagePK:148956-piPK:216618-theSitePK:486411,00.html#four\\_areas](http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTEMPowerment/O,,contentMDK:20272299-menuPK:486417-pagePK:148956-piPK:216618-theSitePK:486411,00.html#four_areas)

Carreño, A. y Lavín, F. (2003). Proposición de un modelo de *outsourcing* para la función de recursos humanos. Tesis de MBA no publicada, Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile.

Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2007). Competing through business models. Consultado desde IESE Business School, disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0713-E.pdf>

Cassani, F., Rodríguez, J., Soria, P. y ángeles, M. (1996). La Problemática del *Outsourcing*. Revista Economistas, 14(72), 86 – 98.

Chase, J. (2001). Administración y Producción de Operaciones. 8va. Edición McGraw-Hill, Colombia.

De Pelekais, C.; Finol, M.; Neuman, N. y Belloso, O. (2007). El ABC de la Investigación. Una aproximación teórico-práctica. Ediciones Astro Data, S.A. Maracaibo.

Drucker, P. (1954). The practice of management. UK: HarperCollins Publishers

Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. Revista Innovar, 25(ene-jun), 64-80.

Fazlagić, A.J. (2006). Intellectual Capital and *Benchmarking*. Poznań: Rys STUDIO

Garrido, Santiago. (2004). Dirección Estratégica. Primera Edición. Mc – Graw - Hill Interamericana. España.

Hammer M. y Champy J. (1994). Reingeniería, Editorial Norma. Bogotá

Imai, M. (2003). Cómo implementar el Kaizén en el sitio de trabajo. (Gemba). Santafé de Bogotá. Edit. McGraw Hill.

Kelly, A. (2005). *Benchmarking for School Improvement: A Practical Guide for Comparing and Achieving Effectiveness*. Londres: Taylor & Francis e-Library

Lefcovich, M. (2004). Reingeniería de procesos. Recuperado el 2009, de [http://manuelgross.bligoo.com/content/view/213597/La\\_Reingenieria\\_de\\_Procesos.html](http://manuelgross.bligoo.com/content/view/213597/La_Reingenieria_de_Procesos.html)

Magretta, J. (2002). Why business models matter. Consultado desde Harvard Business Review, disponible en: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>

Nonaka, I. (2000). Harvard Business Review. Gestión del Conocimiento. La Empresa Creadora de Conocimiento. España: Deusto

Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. 10ma ed., Ed. 3R Editores. Bogotá, Colombia

Wilson, T. (1997). Manual del *empowerment*: cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores. Barcelona: Gestión 2000