



Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo Costa Oriental del Lago



**I**mpacto *Científico*  
Universidad del Zulia

Diciembre 2025  
Vol. 20 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



Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago

---

# Artículos

## Impacto Científico

**Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago**  
Vol. 20. N°2. Diciembre 2025. pp. 300-319  
DOI:10.5281/zenodo.18175715

# Constructo teórico sobre los modelos gerenciales en las organizaciones actuales

**Damarys. J; Mussett.C.**

La Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago

 <https://orcid.org/0009-0007-8532-0132>

[mussettdamarys@gmail.com](mailto:mussettdamarys@gmail.com)

## Resumen

En la presente investigación libre se desarrollará un constructo teórico sobre los modelos gerenciales que existen dentro de las organizaciones actuales, con el objetivo de analizar su aplicación en cuanto a métodos dentro de los procesos gerenciales, siendo estos necesarios para el funcionamiento ya que hoy en día se debe considerar los continuos cambios que experimentan a nivel global las organizaciones. Cabe resaltar que un buen direccionamiento apunta al correcto funcionamiento de las gerencias, así como también, el logro de metas dentro del ámbito laboral, a través de la búsqueda constante de métodos estratégicos que ayuden al incremento de capacidad para competir dentro del mercado actual. Esta investigación se encuentra ubicada en la concepción de una metodología documental, bajo un diseño bibliográfico, aplicando en ella la observación para darle un enfoque de resumen en cuanto a los procesos y modelos gerenciales que comúnmente son aplicados en las organizaciones y que a su vez puedan incrementar el cumplimiento de objetivos y metas de manera significativa.

**Palabras clave:** Procesos gerenciales, modelos gerenciales, organizaciones.

## *Theoretical construction on management models in current organizations*

### **Abstract**

In this free research, a theoretical construct will be developed regarding the management models that exist within current organizations. The objective is to analyze their application in terms of methods within management processes, as these are necessary for functioning, given the continuous changes that organizations experience globally today. It should be noted that good management direction aims for the proper functioning of management, as well as the achievement of goals within the workplace, through the constant search for strategic methods that help increase the ability to compete in today's market. This research is based on the conception of a documentary methodology, under a bibliographic design, applying observation to provide a summary approach to the management processes and models that are commonly applied in organizations and that, in turn, can significantly increase the achievement of objectives and goals.

**Keywords:** Management processes, management models, organizations.

### **Introducción**

En las últimas décadas, se ha venido observando que en el mundo globalizado se comenzaron a formar organizaciones con el propósito de alcanzar metas y objetivos, los cuales no hubieran sido posibles de manera individual, por consiguiente, la gerencia y el rol actual del gerente en todos sus niveles ha sido sumamente esencial para asegurar la coordinación de esfuerzos individuales apuntando al cumplimiento de objetivos planificados.

Situación que permite visualizar los constante cambios dentro de su entorno, es por ellos que las organizaciones se ven en la necesidad de evolucionar para así adaptarse positivamente a las condiciones del medio, resaltando que durante éstas etapas de transición es donde la gerencia debe hacer un profundo análisis de las condiciones presente, para así tomar las decisiones más factibles según la eventualidad presentada y demarcar el direccionamiento que tomará la organización en el futuro.

Por consiguiente es relevante señalar que en muchos casos eventuales dentro de las organizaciones se pone a prueba las capacidades y grado de preparación de los gerentes y supervisores, situación que evidencia la importancia de abarcar varios factores de medición que implique: políticas, valores, liderazgo, proceso de comunicación y trabajo en equipo; para posteriormente mejorar mediante la aplicación de un modelo

gerencial adecuado, siendo estos aspectos resaltantes la clave para el éxito de cualquier organización ya que influye directamente en el bienestar, productividad, innovación constante y retención del talento.

En los últimos años uno de los problemas más complejos ha sido diseñar modelos gerenciales que contribuyan guías de planes estratégicos, mejoramiento de clima organizacionales, selección de personal calificado, control, seguimiento, supervisión de desempeño y determinación de cambios tecnológicos dentro de la organización, por lo tanto hoy en día las organizaciones a nivel mundial requieren de grandes gerentes que planifiquen estratégicamente las actividades asignadas, considerando los departamentos, roles y perfiles del equipo que la conforma fijando políticas, objetivos bien definidos visualizando el cumplimiento de metas a corto y largo plazo, bajo esta perspectiva se consideró pertinente desarrollar un constructo teórico sobre los modelos gerenciales en las organizaciones actuales que aporte de manera significativa una herramientas que permiten a los investigadores definir y medir conceptos abstractos para fundamentaciones teóricas de futuras investigaciones.

## **Constructo metodológico**

El constructo investigativo propuesto se orienta al análisis epistemológico de los modelos gerenciales de las organizaciones actuales conceptualizados como estrategias de gestión organizacional. Este abordaje implica una inmersión en lo que se refiera al concepto y la prospección crítica de las teorías contemporáneas subyacentes, tomando como plataforma referencial los antecedentes investigativos consolidados en el campo científico especializado. El estudio se instrumentalizó mediante una metodológica de naturaleza documental, adoptando un diseño bibliográfico puro.

Por otra parte, cabe destacar que este diseño, siguiendo el paradigma sistemático propuesto por De Pelekais. C, y otros (2007), es definido como el proceso metódico de escrutinio, acopio, lectura analítica, codificación, clasificación, exégesis y síntesis de datos cualitativos, los cuales son analizados rigurosamente de fuentes documentales preexistentes, con la finalidad teleológica de generar nuevas comprensiones referente al tema de estudio o resolver las interrogantes paradigmáticas que permita el dominio del conocimiento.

Cabe destacar que la captación de la data fue realizada a través de la observación documental, la cual es definida por Abreu, (2016) como una técnica operativa sistemática que facilita la obtención y el registro estructurado de la información contenida en artefactos intelectuales como monografías, revistas indexadas, informes científicos y artículos especializados.

## **Evolución de los modelos gerenciales**

En cuanto al proceso evolutivo de los Modelos Gerenciales a mediados del siglo XX, las empresas u organizaciones experimentaron varios procesos crecientes de desconcentración y transnacionalización, por esta razón surge la necesidad de adaptarse a diferentes tipos de mercados los cuales originó una inclinación drástica a la creación de la organización divisional, la cual se encuentra basada en la flexibilización y eficiencia de las organizaciones diseccionada a una adaptación según sea su caso. Por consiguiente, este a mediados de los años setenta se va adoptando formas híbridas tales como la organización matricial que permite un enfoque de doble estabilidad: segmentación de mercados emergentes, y de clientes.

Según Rivas, L. (2002), En la década de los años ochenta, el inicio de la liberalización de los mercados internacionales y la aparición del fenómeno llamado de globalización, dificulta correlacionar competencias y rutinas organizacionales con oportunidades de mercado. Las formas tradicionales de organización parecen desbordadas ante las nuevas demandas de flexibilidad y la eclosión de las nuevas tecnologías que obligan a respuestas inmediatas.

Por lo que es en este marco donde aparece la organización en red. Este nuevo modelo favorece la reducción del tamaño y la orientación hacia el negocio central basado en las competencias centrales que demanda el sector industrial. Las redes de firmas proliferan a lo largo de la cadena del valor que de pronto se vuelve virtual en un continuo que rebasa los conceptos tradicionales de espacio y tiempo.

En este mismo orden de ideas Rivas, L. (2002), expresa que, a lo largo del siglo XXI, resulta cada vez más evidente que el intercambio de información es insuficiente para dar verdadero valor añadido a los negocios y se requiere en consecuencia, el desarrollo de nuevas formas de organización que permitan transferir el conocimiento (es decir, la información ya entendida y aplicada) tanto dentro de la organización como fuera de ella.

**Tabla 1. Evolución de modelos organizacionales**

Espacio histórico	1900-1980	1981-1990	1991-Actualidad
Etapa histórica	Estandarización	Orientación al cliente	Innovación
Estructura Organizacional	Jerarquizada (funcional, divisional, matricial)	Adhocracia, Horizontal, Red	Celular
Activo clave	Bienes de capital	Información	Conocimiento
Gerente clave	Gerente de operaciones	Gerente de informática	Gerente de conocimiento (Chief Knowledge officer CKO)
Competencias clave	Especialización y segmentación	Flexibilidad y capacidad de respuesta	Diseño de la creatividad

Fuente: Adaptado a partir de Miles Raymond-Charles Snow *et al.* Organizing in the Knowledge age: Anticipating the cellular form. Academy of management executive. 1997. Vol. 11 N°4

## **Modelos gerenciales**

Según Gaviria,Y.(2021), define que los modelos gerenciales son estrategias de gestión operativa de la gerencia que se utilizan para direccionar el sistema estratégico de una empresa u organización. Se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Las escuelas de administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia, así como tampoco, los modelos de la gerencia se convierten en escuela de pensamiento.

Por su parte Bermúdez, J. (2012), explica que los modelos gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que, en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinaran una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza. No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para dirigir la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito. Así, existen modelos clásicos, modelos contemporáneos y sobre todo clásicos que mantienen su vigencia, además que algunos surgen temporalmente y cuyos contenidos son únicamente con enfoque comercial.

También expresa que los modelos gerenciales se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación, resaltando que las escuelas de administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia, así como tampoco los modelos de Management (palabra inglesa para gerencia o administración que asume como sinónimos), el cual se convierten en escuelas de pensamiento, por lo que prefiere resolver este posible dilema, afirmando 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.

En este mismo orden de ideas y reflexionando sobre lo expuesto por los autores antes mencionados, se puede afirmar que los modelos gerenciales forman parte de las estrategias que las empresas adoptan con el propósito de hacer una buena toma de decisión antes una situación determinada alcanzando así los objetivos y metas propuestos. Para afianzar dichos conceptos se describirá brevemente los principales modelos gerenciales aplicados en las organizaciones actuales, que a continuación se mencionan:

## **Tipos de modelos**

Es importante explicar que todo modelo es considerado una representación de una realidad que se refleja, por lo que, en gerencia organizacional, determinarán una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo dirigido de la empresa

u organización en general, no sin ante señalar que ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito.

Según lo expuesto por Velásquez, G. (2018). Existen modelos gerenciales clásicos, contemporáneos que aún mantienen su vigencia, y otro que surge temporalmente y cuyos contenidos hace referencias a diversos tipos de modelos como lo son: planificación estratégica, calidad total, kaizen (mejoramiento continuo), justo a tiempo (just in time), reingeniería, *benchmarking*, empoderamiento (*empowerment*), tercerización (*outsourcing*, HOSHIN KANRI – administración por políticas – prospectiva y modelo del sistema viable. Por su parte Rivas, L. (2002) describe la importancia de unos de los primeros modelos con un enfoque evolutivo que es el modelo orgánico de Mintzberg.

En este mismo orden de ideas se puede decir que un modelo gerencial se concibe como el constructo epistémico y operacional que direcciona la praxis organizacional. En este sentido, Álvarez (2009), en una conceptualización, lo define como el marco referencial o la guía administrativa que sienta las bases para la racionalidad en la toma de decisiones y la orientación de las acciones estratégicas, con la finalidad de converger hacia el logro de los objetivos corporativos, citado por García. R. (2022).

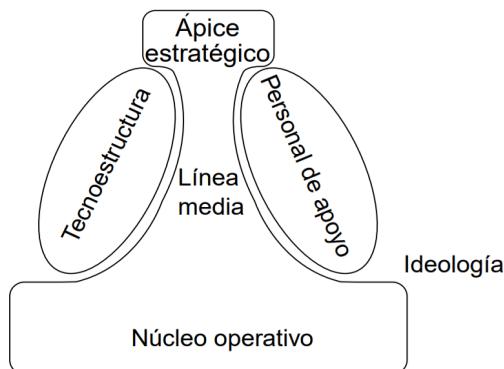
## ***Modelo orgánico de Mintzberg***

En cuanto al modelo orgánico de Mintzberg; Narváez. J, (2021), resalta en su publicación adecuando la estructura organizacional para la mejora de la eficiencia algunos aspectos estratégicos de la definición de estructura considerando para ello el esquema presentado por Henry Mintzberg, el cual ha logrado con su propuesta facilitar el abordaje académico del conocimiento integral de las relaciones de la estructura organizativa con los objetivos y características de cada organización.

En relación a lo antes expuesto Narváez. J, (2021), indica que cuando una organización pasa por una crisis, es conveniente centralizar, esto es concentrar el poder en una o pocas manos con el objeto de direccionar todas las acciones en un mismo sentido, sacrificando, probablemente, calidad en la decisión en aras de obtener coherencia y un mismo sentido en las decisiones.

Es por ello que Rivas, L. (2002), en el modelo orgánico de mintzberg destaca que es uno de los primeros, con un enfoque de transformación de la organización propuesto por Henry Mintzberg, en dicho enfoque se considera cinco estructuras de organización que se crean a partir de la transformación de cuatro factores contingentes: la edad de la organización y su tamaño; las características de su sistema técnico; su medio ambiente; y el poder. Según Henry Mintzberg, la organización puede ser dividida en cinco partes que interactúan de acuerdo con los diferentes grados de incertidumbre que son la esencia de los procesos administrativos complejos. Con el propósito de proteger a la organización de estas incertidumbres, existen diferentes mecanismos

de coordinación y supervisión, el primero de los cuales es la estandarización, otras medidas son la planeación, el mantenimiento preventivo, entre otros. La organización de nuestros tiempos busca dominar la incertidumbre que se ha convertido en su naturaleza misma y por ello ha creado estrategias como los precios mixtos, los carteles o la integración vertical.



**Figura 1.** Modelo orgánico de Mintzberg elaborado por Rivas, L. (2002) partir de fuente: Mintzberg Henry, The structuring of organizations, Prentice Hall. 1979, USA

**Fuente:** Rivas, L. (2002)

Por su parte Mintzberg, define la primera parte de la organización como grupo estratégico (Strategic apex), el cual es el grupo de personas encargado de asegurar que la organización cumplan los propósitos de la misión que le fue asignada de un modo efectivo y atiende los requerimientos de aquellas gentes que mantienen el poder en la organización, bien sea porque son los dueños, los accionistas, un sindicato, o los altos funcionarios del gobierno.

Cabe destacar que, por lo general, las funciones de este grupo tienen que ver con diversas tareas claves como son: la supervisión directa de los proyectos estratégicos; la decisión sobre la asignación de recursos, incluyendo el propio diseño de la estructura de organización; la decisión sobre la forma en que se transmite la información al personal; la evaluación del desempeño y la definición de los incentivos y estímulos. Así mismo, corresponde a este grupo la resolución de los problemas y conflictos, a los cuales suelen dedicar buena parte de su tiempo al servir como portavoces de la imagen de la empresa con la sociedad que constituye su entorno. Las características de este trabajo por lo general son poco rutinarias, y la discreción es fundamental, ya que los procesos de toma de decisiones siguen ciclos de largo plazo.

Es por ello que se debe considerar que toda organización puede llegar a tener caídas fuerte en el cumplimiento de sus objetivos, y para lograr el éxito se debe generar un buen modelo de organización empresarial adaptado a las múltiples eventualidades

y requerimientos de necesidades que definen a una organización. Siempre debemos considerar que una organización es como un ser vivo, hay que tener en cuenta su entorno y medio ambiente para lograr equilibrar su ecosistema, esa es la novedosa concepción que aporta Mintzberg en los años setenta.

En este mismo orden de ideas Rivas, L. (2002), indica que la segunda parte de la organización es la gerencia de línea (The middle line), llamada también, mandos medios, constituye la primera línea de mando sobre el personal operativo, cuya coordinación consiste en efectuar la supervisión directa, implicando esto un contacto personal y más cercano entre el gerente y los operadores, rol que no puede asumir el grupo estratégico. Dicho de una manera general, el mando medio efectúa todas las tareas que realiza el grupo estratégico, sólo que dentro de su propia unidad gerencial.

Seguidamente, en la tercera parte de este modelo visualizado podemos encontramos la tecno - estructura, que incluye a los analistas quienes sirven a la organización diseñando los flujos de trabajo, modificándolos y entrenando a la gente para llevarlos a cabo. Por lo general aplican diversas metodologías tendientes a hacer el trabajo más efectivo. Estas metodologías contribuyen a estandarizar el trabajo y a la propia organización, ya que los integrantes de la tecno - estructura creen con firmeza en el ideal burocrático weberiano, cuya máxima aspiración es hacer normas del trabajo bien realizado. Por lo general, dentro de este grupo están ingenieros de diversas especialidades altamente entrenados. Estos expertos suelen diseñar los mecanismos de planeación estratégica, los sistemas financieros y los de información y de comunicación en la organización.

El cuarto grupo de este modelo es el staff de apoyo, que reúne a los especialistas que suelen apoyar a las unidades sustantivas de la organización. Dentro de este grupo se cuentan los abogados y expertos legales, la gente de relaciones públicas, los grupos de investigación y desarrollo, las personas que se ocupan de la recepción de visitantes, la vigilancia y seguridad, los servicios de correo e incluso el comedor o la cafetería.

Finalmente, el quinto grupo es denominado grupo operativo, el cual se refiere a los miembros de la organización que realizan directamente las tareas de producir o proveer los bienes o servicios, esto puede implicar a los operadores de máquinas, a los agentes de ventas, a los ensambladores, a los choferes, a los agentes de seguridad, o a los profesores de una universidad, dependiendo de la organización de la que se trate.

## ***Modelo de planeación estratégica***

Según Gutiérrez (2019), la articulación de la planificación estratégica converge sistémicamente con el paradigma del desarrollo económico, este eje fundamental posee una teleología clara: la creación de una matriz de condiciones endógenas propicias para la dinamización de alternativas productivas, concretada en el aprovechamiento integral

del capital potencial territorial (productivo, hídrico, forestal, turístico y comercial). Este proceso redunda en la ampliación de las oportunidades de empleabilidad y la mejora en la generación de ingresos, promoviendo simultáneamente el desarrollo del capital humano y culminando en la consolidación de una visión que equilibra la acción estratégica desde una perspectiva global.

Por su parte Velásquez, G. (2018), define el modelo como la estrategia por excelencia de cualquier empresa la cual formaliza el proceso administrativo integral y organiza las líneas de acción enfocadas al logro de los objetivos organizacionales cuyos resultados garanticen su permanencia, crecimiento y rentabilidad esperada. Por otra parte, la Planeación Estratégica implica un adecuado análisis del entorno, un minucioso estudio del mercado, formulación y diseño de las estrategias que direccíonen a la empresa a la consecución de sus objetivos de negocio.

Es importante mencionar que su principal utilidad radica en la capacidad empresarial para organizar y formalizar los procesos de manera tal, que los dueños o los gerentes están obligados a estudiar su negocio frente al mercado, a partir de lo cual se definen planes de acción tendientes al logro de los diferentes objetivos empresariales. Actualmente casi todas las empresas lo utilizan con diversas experiencias de éxito o fracaso, por lo que puede decirse que es el modelo de gestión más popular, a tal punto que el proceso de formulación de la visión, la misión, los valores y objetivos hacen parte del direccionamiento estratégico de todas las organizaciones.

Para su implantación es necesario un análisis detallado de la situación actual, las ciencias de la administración ofrecen hoy en día toda una gama de herramientas de análisis (matrices de diagnóstico, comparación y decisión) y de tecnologías (softwares de simulación), los cuales bien manejados, permiten obtener una verdadera “radiografía” del negocio y disponer de los lineamientos básicos para direccionar estratégicamente a la empresa. Se debe resaltar que el beneficio principal de este modelo de planeación estratégica está en la capacidad de medir lo que se quiere y mejorar lo que se puede. Además, permite “la formalización” del proceso administrativo-productivo de la empresa en todas sus variables.

## **Modelo de calidad total**

Se origina en la gerencia japonesa (*Total Quality Management*) y consiste en promover un proceso continuo que garantice y asegure el mantenimiento de estándares adecuados generalmente altos los cuales se enfocan al logro de la satisfacción del cliente y del mercado. En otras palabras, es considerado un método de gestión empresarial que se concentra en que cada área logre un trabajo de calidad que garantice la satisfacción del cliente cuando se suma al resto de las labores de otros departamentos. El objetivo principal que se encuentra detrás de este método es que cada colaborador, equipo y área comprendan que sus tareas están relacionadas, aunque no comparten el mismo

departamento. Además, esta estrategia busca proveer a los equipos con herramientas de calidad total para cumplir sus objetivos.

Según Navas. W, y otros (2023) expresan que la administración de la calidad total TQM, por sus siglas en inglés, se refiere a un enfoque en la calidad que constituye toda la organización, desde los proveedores hasta los consumidores, persiguiendo una dirección continua que engloba a toda la empresa avanza hacia todos los aspectos de los bienes y servicios que importan a los clientes. Se trata del compromiso del equipo directivo

Velásquez, G. (2018). Expone que también este tipo de modelo gerencial, sirve para posicionar la imagen de la organización, mejorar su participación en el mercado, controlar sus costos y asumir una mayor responsabilidad en la producción de bienes y prestación de servicios, como consecuencia de la cabal observación y cumplimiento de estándares y normas. Para su implantación es necesaria una fase inicial, la cual requiere la creación de una cultura organizacional que se encuentre enfocada a la calidad de gestión laboral y a la calidad de vida personal y familiar. También es necesario un proceso de desarrollo educativo con diversos programas de capacitación, entrenamiento y desarrollo que se encuentren enfocados al aprendizaje integral de la calidad y finalmente, se debe hacer una revisión total de los procesos tanto administrativo, como productivo y crear estándares ambiciosos de gestión y producción.

Otro paso de implantación de este tipo de modelo gerencial es identifican dos etapas generalmente; la etapa del aseguramiento (proceso educativo y de aprendizaje), y la etapa de certificación, la cual, como su nombre lo indica es realizada por un certificador autorizado. Por su parte Velásquez, G. (2018). Resalta que la competitividad, valor agregado, crecimiento y participación en el mercado son los principales resultados de la calidad. Todo ello se traduce en resultados de utilidades y rentabilidad; luego el mayor impacto se traduce en la alta valoración de la empresa en temas de liquidez y solvencia.

## ***Modelo de Kaizen – Mejoramiento continuo***

En cuanto al modelo de mejoramiento continuo su filosofía se encuentra basada en efectuar cambios en nuestras asignaciones diarias con el firme propósito de dar cumplimiento a los objetivos trazados a largo plazo; también se debe considerar que este método es un tipo de sistema en gestión de calidad el cual nos proporcionan la disminución de las ineficiencias o errores que puedan afectar el desempeño de nuestras actividades.

Según Quiroga. M, (2021), expresa que en la década de los 60 y 70, las industrias automotrices en Japón comenzaron a aplicar nuevas herramientas para planificar,

controlar y optimizar sus procesos; y una de estas herramientas utilizadas es el kaizen como término de mejora continua la cual se convirtió en una filosofía y forma de vida que se viene implementando en las empresas japonesas debido a su perspectiva sobre la administración la cual tiene dos componentes el mantenimiento y la mejora. La aplicación de la filosofía Kaizen en micro-emprendimiento pasa por que las organizaciones cumplan los elementos bases de esta filosofía, el mismo debe ser ejecutada en el nivel estratégico de la organización con una comunicación eficiente hasta los niveles más operativos de la organización.

Cabe destacar que también promueve la mejora continua en las organizaciones, esta consiste en desarrollar mecanismos sistémicos para mejorar la productividad de los procesos, enfocados hacia la satisfacción del cliente; la metodología del kaizen se basa fundamentalmente en la mejora de un diseño inicial, el cual involucra a todo el personal de la empresa, y no requiere de una alta inversión.

En este mismo orden de ideas Velásquez, G. (2018), indica que este modelo proveniente de la gerencia Japonesa y que también se asemeja al modelo de calidad total, el cual se diferencia de ésta en la manera de implantación; ya que la calidad total se ejecuta como un “proceso de choque”, mientras que el Kaizen o mejoramiento continuo de manera gradual haciendo énfasis en la participación de los trabajadores perteneciente a la organización específicamente tres niveles de la calidad: El mantenimiento de procesos, los cuales fueron probados como óptimos, el mejoramiento de aquellos cuyo diagnóstico así lo definió, y en tercer lugar la innovación de toda clase y en todos los puntos del proceso productivo, dicho modelo se caracteriza por una gran participación por parte del personal que conforma la organización y los cuales reciben toda clase de sugerencias y aportes que afectan positivamente la productividad y la disminución de los costos.

Es importante considerar este modelo sirve para mejorar, en especial los procesos de las empresas u organización de producción del sector real. Esto significa que las empresas de servicios que no lo utilicen impactan en el mejoramiento continuo, así como también en el personal que labora en la organización. Su implantación es muy parecida al modelo de calidad total, pero con un gran énfasis en el proceso educativo dirigido a todos los empleados que conforma la organización. En cuanto a su implantación operacional se le da una gran importancia al proceso denominado P. H. R. A. (Planear, Hacer, Revisar y Actuar).

Por lo que se promueve la generación espontánea de los llamados “círculos de participación” en los que acuden de manera voluntaria los trabajadores de la organización para presentar sus sugerencias de mejoras continuas. La diferencia entre los “círculos de calidad” es que son esencialmente conformados por iniciativa de sus miembros promovidos en la calidad total mientras que en los “círculos de participación” se impulsan de alguna manera por parte de la empresa u organización y se mantienen con el liderazgo de la misma y con la buena voluntad de sus miembros.

## **Modelo justo a tiempo (Just in Time)**

En cuanto al modelo justo a tiempo Velásquez, G. (2018), lo describe como un modelo de calidad esencialmente diseñado para los procesos de producción que originalmente fue implantado por la Toyota en Japón y toma los presupuestos de la calidad y el Kaizen con gran realce en dos factores, el primero de ellos es la gestión de tiempos productivos y el segundo el control del desperdicio. Enfatiza una filosofía de “calidad en la fuente”, queriendo significar que deben hacerse bien las cosas desde la primera vez con un control adecuado del proceso de alistamiento. En la industria automotriz esto es indispensable, ya que ello permite mantener la satisfacción de las expectativas de los clientes.

Dicho modelo tiene como objetivo principal el mejorar visiblemente los procesos de producción en línea, también permite establecer estándares e indicadores en el manejo del tiempo de producción y reducir los procesos improductivos en tiempo, mano de obra y materia prima. Es importante señalar que la empresa Toyota se adjudica la creación del modelo. Desde entonces las empresas que intentan mantener procesos de calidad y Kaizen, le agregan un nuevo componente a sus procesos: El control del desperdicio y la adecuada administración del tiempo.

Entre los principales beneficios de este modelo se encuentra la formalización de la producción y de los sistemas de operaciones es el resultado más evidente en la aplicación del modelo. Por otra parte, también tiene un gran impacto fundamental en el control de los costos y en los márgenes de rentabilidad. Permitiendo la programación de una manera sistemática y coherente en cuanto a las decisiones de modernización de las plantas y de nuevas inversiones en la optimización de la cadena de producción y en cuanto al control del desperdicio permite la eliminación de pasos innecesarios en el proceso de manufactura y aclara los verdaderos componentes de agregación de valor en el producto y el servicio.

## **Modelo Benchmarking**

Por su parte Velásquez, G. (2018). Describe que el modelo Benchmarking es considerado un proceso sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado, continuo y a largo plazo, que sirve para evaluar, comprender, diagnosticar, medir y comparar las mejores prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones y funciones de aquellas organizaciones que consideramos líderes y que de alguna manera se constituyen en nuestra competencia.

Tal como su nombre lo indica una señal el cual sirve como un punto de la referencia del nivel en el que nos encontramos y la manera como se observa el terreno en relación con su perímetro y los eventos que ocurren alrededor de él. Dicho modelo constituye una estrategia de inteligencia empresarial que es de gran utilidad para compararnos

con la competencia y con aquellas empresas que consideramos líderes del mercado por su demostrada excelencia en todas sus prácticas.

Este modelo se considera la antesala de las alianzas estratégicas y de las decisiones de negocio para trabajar como agrupamientos en aras de lograr una mayor competitividad, sirve también como autoanálisis para saber cómo estamos frente a la competencia o de cara a aquellas empresas que han eficientizado su inversión de manera tal que su participación en el mercado y su crecimiento demuestran un acertado direccionamiento estratégico.

### **Modelo de reingeniería**

Este tipo de modelo para Velásquez, G. (2018). Es considerada una revisión y replanteamiento fundamental de la organización enfocada al rediseño radical y rápido de toda clase de procesos de valor agregado y de todos aquellos sistemas de apoyo con el fin de alcanzar mejoras espectaculares en el rendimiento de los costos, la calidad, los servicios, la productividad (eficiencia más eficacia), y la optimización de las tareas.

En otras palabra es como volver a empezar desde cero, lo que significa que la decisión estratégica de la empresa conlleva a un nuevo inicio o a un nuevo punto de partida, permitiendo evaluar el estado total de los procesos de la empresa u organización y a su vez obtener un diagnóstico para lograr establecer con claridad “los cómo” replanteando nuevamente y volver a hacerlo de manera que ese nuevo comienzo represente un cambio fundamental a partir del cual se logren niveles óptimos de efectividad administrativa, comercial y operacional.

En cuanto a sus principales beneficios se puede decir que los casos exitosos del Modelo de Reingeniería han demostrado que el primer impacto es la disminución de trámites inoficiosos y la agilización de procesos que beneficien a los clientes, lo que ocasiona la disminución de los costos como consecuencia del mejoramiento de la productividad y de los gastos en tiempo, recursos de toda clase de trámites administrativos. Se debe resaltar que al ser eficiente la organización mejora significativamente su crecimiento, rentabilidad y productividad. Por otra parte, en este modelo no se descarta la posibilidad de recorte de personal más no como una estrategia de reducción consciente sino como una evidencia de un mal diseño y planeación del capital humano.

### **Modelo de desarrollo a escala humana**

En cuanto al desarrollo a escala humana, es descrito por Velásquez, G. (2018), como un modelo originado en la sociología del desarrollo y en la economía denominada “descalza”, ambas promovidas por el premio Novel de Economía alternativo 1983,

Doctor Manfred Max Neef. En dicho modelo el presupuesto esta basado en un cambio radical del concepto de la participación de las personas en el proceso productivo de las empresas u organización que tradicionalmente ha tenido denominaciones como: recursos humanos, talento humano o bien, capital humano.

Según lo antes descrito el autor sustenta que bajo este concepto las personas pasan ser medio o factor de producción. Pues bien, bajo el modelo de desarrollo o administración a escala humana, el hombre no es “medio” sino “fin”, y esto cambia fundamentalmente el paradigma tradicional, lo que significa entonces que la economía debe estar de manera consciente al servicio del hombre y de esta manera cambia drásticamente los indicadores de productividad de las organizaciones dando paso a la prevalencia de la calidad de vida como elemento esencial para la generación de riqueza. También se promueve la autodependencia y autosostenibilidad como principios generadores de calidad de vida familiar y laboral.

El modelo de desarrollo a escala humana, implica el reenfoque de cuatro paradigmas tradicionales: El concepto de riqueza (“ser” en vez de “tener”); el concepto de progreso de los seres humanos (“solidaridad y colaboración” en vez de “competencia ambiciosa”); la forma como vemos el mundo (“holismo” en vez de “mecanicismo”); y finalmente la manera como hacemos ciencia y llegamos a verdades fundamentales (“pensamiento sistémico” en vez de “pensamiento lineal”).

En cuanto a sus beneficios dicho modelo planteado nos permite tener una clara diferencia entre el concepto de “progreso” (crecimiento indiscriminado) y “desarrollo” (crecimiento sostenible con calidad de vida). Aunque aparentemente se ve como una utopía, sirve como puntos de referencias confiables y alcanzables, sin descuidar la dimensión de rentabilidad, crecimiento y productividad. Como principal beneficio se obtiene en el sentido de darle al ser humano el reconocimiento de “fin” y no “de medio”. Aunque existen organizaciones que no habiendo aplicado integralmente el modelo se orienta hacia una cultura de gestión humana a través de la cual se le da relevancia al desarrollo y crecimiento de las personas. En estos casos se hacen evidentes los beneficios y los resultados positivos del modelo o de las aproximaciones a él.

### ***Modelo de empoderamiento “Empowerment”***

En cuanto a este modelo Velásquez, G. (2018), hace referencia a un comportamiento gerencial (habilidad gerencial o de dirección) cuya práctica y ejercicio implican un estilo de liderazgo el cual desarrolle en la gente una capacidad de autonomía en su desempeño y que además demuestren su habilidad para asumir riesgos calculados y tomar decisiones sin necesidad de que medie la presencia de una autoridad o la presión de una supervisión. En otras palabras, se sabe que una persona está empoderada cuando sus acciones y comportamientos se caracterizan por capacidad de decisión, automotivación, creatividad, asunción de riesgos y orientación al logro.

En este mismo orden de ideas el empoderamiento, tiene como propósito el desarrollo integral de las competencias de los seres humanos de manera tal que estén en capacidad para desempeñarse con autonomía, asumir riesgos de manera calculada y desempeñarse con motivación sin que medie necesariamente presencia de autoridad o supervisión. Actualmente la mayoría de organizaciones forman a sus gerentes para el logro de altos niveles de autodependencia y empoderamiento de ellos mismos y de su personal a cargo, no sin antes señalar que el empoderamiento es una habilidad gerencial pero también constituye la meta final de los programas educativos de las empresas, los cuales están diseñados para la adquisición o potencialización de la competencia en sus trabajadores.

Con respecto a los beneficios que abarca este modelo descrito el autor menciona que unos de los primordiales es la percepción y convicción de que las personas poseen una autodependencia, lo que significa que los jefes pueden dedicar más tiempo al verdadero objetivo de sus cargos; y cumplir sus roles de gerenciar, planear, crecer el negocio, vender y todo aquello que mejore el crecimiento del negocio. Asimismo, las funciones de control disminuyen, generando en la empresa un excelente clima organizacional y una cultura de confianza y apertura.

En resumen, se evoluciona de una administración basada en tareas, funciones, manuales y delegaciones, a una administración por procesos. En otras palabras, la estructura orgánica cambia radicalmente de vertical a aplanaada al no requerirse líneas de mando y autoridad que vigilen los procedimientos y las atribuciones que a la gente se le ha asignado en el cumplimiento de los objetivos de sus responsabilidades adscritas a los puestos de trabajo.

### ***Modelo de “Outsourcing” subcontratación, terciarización o externalización***

Este tipo de modelo es definido por Velásquez, G. (2018), como el proceso planificado de transferencia de actividades y que éstas sean realizadas por subcontratistas o terceros. Por lo que opera a través de la asociación entre una compañía principal y un tercero, a quien se le delega procesos que no generan valor agregado al negocio principal de la empresa. En resumen, significa que la empresa debe dedicarse al desarrollo y ejercicio de sus competencias centrales. Logrando de esta manera la optimización íntegra del proceso productivo cuando se toma la decisión de dedicarse de manera exclusiva al negocio de la empresa eliminando todo aquello que no le genera valor agregado.

En cuanto a los beneficios que ofrece este modelo se encuentra la eficiencia y eficacia operativas que a su vez son algunas de las ventajas del “Outsourcing”. Ayudando significativamente a la optimización de recursos de toda clase y control de costos también hacen parte de los resultados positivos en la utilización de esta estrategia gerencial. Es importante recalcar que cuando una empresa u organización

tiene la posibilidad de dedicarse a su negocio principal puede y debe enfocar todos sus esfuerzos a mantener su competitividad, su crecimiento y rentabilidad, y a incrementar su participación en el mercado.

## ***Modelo de Hoshin Kanri (Administración por políticas)***

Por su parte Velásquez, G. (2018), describe que el modelo toma del idioma chino las palabras (HO) que significa método o forma de hacer las cosas, (SHIN) que significa brújula o sistema de orientación y la palabra (KANRI) que quiere decir control. Por consiguiente, en su conjunto o totalidad HOSHIN KANRI se logra traducir como un “hacer las cosas bien en el camino correcto, con la orientación adecuada, y aplicando el control apropiado”.

Con respecto a las siglas en inglés se conoce este método como “*Policy Deployment*” o “*Management by Policies*”; en ambos casos se traduce como “administración por políticas” lo que implica el adecuado despliegue de las decisiones estratégicas que la empresa va a ejecutar. Resumiendo, el Hoshin Kanri se reconoce como una filosofía gerencial, el cual busca el despliegue estratégico de sus decisiones “efecto de cascada” mediante la participación de todos los miembros de la organización desde la alta dirección hasta la base operativa con un adecuado nivel de empoderamiento en la gente para lograr los objetivos organizacionales con la debida divulgación y apropiación de las políticas estratégicas.

Considerando entre los beneficios que se centra en este tipo de modelo el logro principal del Hoshin, tiene que ver con la capacidad organizacional para formular, diseñar y ejecutar estrategias a través de la divulgación (comunicación) y despliegue (publicidad) escalonados. No sin antes señalar que unas de las críticas que tradicionalmente se le hace a la planeación estratégica es que la formulación la hace la alta gerencia y que solo se comunican (sin despliegue) las metas y objetivos del año. En resumen, esto significa que no hay apropiación por parte de la gente en cuanto a sentirse “copartícipes” de la implantación de las acciones estratégicas.

Para concluir Velásquez, G. (2018) menciona que el modelo Hoshin sirve exactamente para involucrar a las personas en todas las áreas de la empresa asegurando de esta manera su participación activa e identificación con el proceso de ejecución de las decisiones estratégicas (entiéndase “políticas”) de la empresa. Lo que significa que el Hoshin Kanri garantiza de una manera u otra que se logre un nivel de empoderamiento en la gente como parte de su proceso de implantación. En cuanto a la utilización de este modelo en su mayoría es aplicado en las multinacionales que de una manera u otra lo implantaron en la década de los noventa; actualmente hace parte de una estrategia combinada para el despliegue y apropiación de cualquier modelo de gestión gerencial.

## **Modelo de prospectiva**

Para Velásquez, G. (2018), es un modelo diseñado por los franceses y en especial por Michel Godet quien en su libro “De la Anticipación a la Acción” nos presenta el marco conceptual de esta ciencia. Por lo que se define entonces como la identificación de un futuro probable y de un futuro deseable, diferente de la fatalidad, y que depende únicamente del conocimiento que tenemos sobre las acciones que el hombre quiere emprender en el presente. Este modelo se basa en que el futuro la cual considera que es la razón de ser del presente; y que su comprensión debe entenderse como una realidad múltiple susceptible de ser modificada por del hombre.

Este tipo de modelo en el ámbito de la gerencia se utiliza como complemento de la planeación estratégica. Cabe resaltar la diferenciación entre la planeación estratégica la cual es “la instantánea” y permite trabajar el estado actual de una empresa (análisis situacional); mientras que la Prospectiva es “la foto en movimiento” (variable dinámica modificable) que actúa sobre las modificaciones que se hacen al direccionamiento estratégico de la empresa.

## **Modelo del sistema viable**

Con respecto al modelo del sistema viable Velásquez, G. (2018), nos expresa que este pertenece a una línea pensamiento administrativo denominada Cibernetica Organizacional (estudio de la operación de la comunicación y el control en sistemas complejos), la cual se le adjudica al inglés Stafford Beer como uno de sus mayores exponentes. Asimismo, a través de este modelo se explica las características estructurales de una organización social que aprende a adaptarse rápidamente a las exigencias del entorno y a producir respuestas apropiadas que garanticen su supervivencia.

En otras palabras, el autor señala que este modelo se encuentra constituido o formado como una red de subsistemas viables, los cuales están contenidos en un sistema viable mayor (Caja de Katiuskas). Resaltando que la viabilidad de los sistemas es el resultado de una interacción sostenible entre los diferentes tipos de sistemas que comparten un contexto vital común. En resumen un sistema viable es aquel que es capaz de mantener una existencia independiente; y al mismo tiempo descentraliza las funciones administrativas en cinco básicas:

- **Implementación:** el cual es el funcionamiento de los diferentes procesos que realizan las áreas funcionales o las unidades de negocio frente al entorno. (Ambiente externo versus ambiente interno).
- **Coordinación:** denominada como la administración, divulgación y despliegue coherente (en todos los niveles de la organización) de la información a través de los sistemas de información gerencial.

- **Control:** considerada como el monitoreo, identificación y solución de desviaciones o deficiencias en tiempo real.
- **Inteligencia:** Esta se define como la misión, objetivos y políticas (Planeación) una vez reconocidos los cambios (políticos, tecnológicos, de mercado, del entorno), y de esta manera llevar a cabo las actividades necesarias para su cumplimiento.
- **Política:** En esta función básica se establece el equilibrio entre las dos funciones anteriores generando un proceso de adaptación organizacional a través del cual se atienden solo aquellas intervenciones que se consideren pertinentes para la organización. Es un filtro que solo permite redireccionar aquello que sea importante y viable para la empresa.

Para finalizar dicho autor señala que es necesario tener en cuenta el concepto de recursividad a través del cual se dice que un sistema es viable, cuando éste desarrolla su capacidad de adaptación. Por otra parte, debemos tomar en cuenta que el enfoque cibernetico ha permite observar e interactuar con las organizaciones de manera sistemática, ya que se observar y diagnosticar los problemas organizacionales y se logra sugerir nuevos sistemas de comunicación y diseños organizacionales (estructura) más adecuados.

## ***Reflexiones finales***

Con la evolución constante dentro de las organizaciones, los modelos gerenciales ha venido transformándose, aplicando estrategias de orientación y direccionamientos administrativos para afianzar una correcta toma de decisión organizacional, por lo que el diseñar esos modelos gerenciales ha generado un reto muy complejo, ya que se debe estar enfocado en la construcción de guías de planes estratégicos, mejoramiento de clima organizacionales, selección de personal calificado, control, seguimiento, supervisión de desempeño y determinación de cambios tecnológicos dentro de la organización.

Cabe resaltar que durante el proceso investigativo para la construcción teórica se realizó un análisis exhaustivo de documentos especializados, logrando validar este enfoque como el método más adecuado para analizar, comparar y generar nuevas comprensiones teóricas sobre la complejidad de los modelos gerenciales. Por otra parte, se debe señalar que la evolución organizacional de las estructuras organizacionales demuestra que el activo crítico ya no es el capital ni la información, sino el conocimiento, por lo que se considera que la supervivencia de una organización depende de su capacidad para generar, distribuir y aplicar ese conocimiento de manera constante.

En cuanto a los modelos gerenciales, se puede expresar que la estrategia marca un papel fundamental, ya que impulsa a cambios dentro de las estructuras organizacionales. Por otra parte, se debe considerar que, en todas las teorías sobre la gestión humana, el gerente y su estilo son un factor fundamental en el éxito ya que al aplicar un modelo gerencial adecuado puede direccionar al cumplimiento de los planes y objetivos a corto, mediano y largo plazo dentro de la organización.

## **Referencia bibliográficas**

- Almada, D. (2018). Director consultor de capital humano, conferencista, consultoría en capital humano y comportamiento organizacional. Artículo: ¿Cuáles son los Procesos Gerenciales? <https://www.linkedin.com/pulse/cu%C3%A1les-son-los-procesos-gerenciales-daniel-almada/>
- Bermúdez, J. (2012). Blog de Gerencia “ModelosnGerenciales”. <https://olapereira.blogspot.com/>
- Chara. N, y otros (2022). Aplicación de la filosofía kaizen a la administración de microemprendimientos. file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-AplicacionDeLaFilosofiaKaizenALaAdministracionDeMi-8383437.pdf
- De Pelekais. C, y otros (2007). El ABC de la Investigación. Una aproximación teórico-práctica. Ediciones Astro Data, S.A. Maracaibo.
- Enríquez, A. (2019). Revista Arbitrada Venezolana Núcleo LUZ Costa Oriental del Lago Impacto artículo “Modelos gerenciales como estrategia de gestión organizacional” (Universidad Técnica de Babahoyo – Ecuador).
- García, R. (2022). Revista Arbitrada Formación Gerencial “Modelo gerencial y liderazgo global para fortalecer la toma de decisiones en el sector universitario”. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rafg/article/view/42192>
- Gavidia, Y. (2021). Constructo Teórico-Reflexivo Sobre Los Modelos Gerenciales Emergentes En El Matadero Industrial Centro Occidental C.A. Estado Lara.
- Navas. W, y otros (2023). Calidad Total Herramienta para crear valor. file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-CalidadTotal-954666.pdf
- Narváez. J, (2021) Ciencia y Técnica Administrativa – CyTA “Adecuando la estructura organizacional para la mejora de la eficiencia”[https://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/estrategia\\_estructura/estrategia\\_estructura.htm](https://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/estrategia_estructura/estrategia_estructura.htm)
- Quiroga, M. (2021). Caracterización de Procesos y Propuesta de bajo la Filosofía kaizen para Segmac Servicios Integrales. Universidad Antonio Nariño, Facultad de Ingeniería Industrial, Duitama, Colombia. <http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/6061>

Rivas, L. (2002), Artículo nuevas forma de organización. Universidad ICESI Colombia. Estudios Gerenciales. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21208201.pdf>

Rivas, L. (2002). Nuevas formas de Organización (Modelo Orgánico de Mintzberg). [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/77/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/77/html)

Velásquez, G. (2018). Diversas Perspectivas del Marketing “MODELOS GERENCIALES” <https://puromarketing-germanvelasquez.blogspot.com/2018/04/modelos-gerenciales.html>