

# 19

Fecha de presentación: septiembre, 2019

Fecha de aceptación: noviembre, 2019

Fecha de publicación: enero, 2020

## DISEÑO DE UN MODELO

DE GESTIÓN. BASE CIENTÍFICA Y PRÁCTICA PARA SU ELABORACIÓN

### DESIGN OF A MANAGEMENT MODEL. SCIENTIFIC AND PRACTICAL BASIS FOR ITS ELABORATION

Tannia Elizabeth Huertas López<sup>1</sup>

E-mail: [thuertas@hotmail.es](mailto:thuertas@hotmail.es)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6670-7808>

Eliseo Suárez García<sup>2</sup>

E-mail: [eliseo.suarez@umcc.cu](mailto:eliseo.suarez@umcc.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0515-3597>

Maile Salgado Cruz<sup>2</sup>

E-mail: [maile.salgado@umcc.cu](mailto:maile.salgado@umcc.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0361-3668>

Luis Ramiro Jadán Rodríguez<sup>1</sup>

E-mail: [ramirojadan@hotmail.com](mailto:ramirojadan@hotmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2528-1470>

Bisleivys Jiménez Valero<sup>2</sup>

E-mail: [bisleivys.jimenez@umcc.cu](mailto:bisleivys.jimenez@umcc.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4812-4558>

<sup>1</sup> Universidad de la Fuerzas Armadas ESPE/UFA – ESFORSE. Ecuador.

<sup>2</sup> Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición):

Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., & Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177.

#### RESUMEN

El contexto complejo de las organizaciones actuales exige flexibilidad para adaptarse al entorno cambiante y alcanzar la misión con una operatividad sostenible, lo que se asocia estrechamente a la gestión de las mismas. El presente trabajo tiene como objetivo realizar una aproximación precisa y reflexiva a la naturaleza y puntos de vista existentes acerca de los modelos de gestión y cómo se desarrollan o aplican. A partir de un breve recuento histórico y de la revisión de estudios se identifican los enfoques y corrientes más importantes que han probado eficacia en la práctica gerencial, reseñando y explicando los principales modelos de gestión y sus elementos de aplicabilidad. Posteriormente se concretan los elementos de elaboración puntual de un modelo de gestión para concluir que las particularidades de la misión, los elementos de la cultura, la complejidad del entorno y el estado de la tecnología determinan la configuración del modelo y los dispositivos de control necesarios para implementarlo, controlarlo y evaluarlo.

**Palabras clave:** Gestión empresarial, modelos de gestión, estrategia empresarial, cultura organizacional.

#### ABSTRACT

The complex context of current organizations requires flexibility to adapt to the changing environment and achieve the mission with a sustainable operation, which is closely associated with the management of them. The present work aims to make a precise and reflective approach to the nature and existing points of view about the management models and how they are developed or applied. Based on a brief historical account and the review of studies, the most important approaches and currents that have proved effective in management practice are identified, reviewing and explaining the main management models and their elements of applicability. Subsequently, the elements for the specific elaboration of a management model are specified to conclude that the particularities of the mission, the elements of the culture, the complexity of the environment and the state of the technology determine the configuration of the model and the necessary control devices for implement, control and evaluate it.

**Keywords:** Business management, management models, business strategy, organizational culture.

## INTRODUCCIÓN

La sociedad es un conglomerado organizacional. La sociedad moderna ha conservado un alto valor moral de racionalidad, eficiencia y eficacia en contraste con la sociedad anterior. En ella se dan relaciones entre individuos y organizaciones.

A su vez, una teoría es un discurso de relaciones entre ideas dentro de un conjunto de expectativas y limitaciones fronterizas. La misma no es más que un dispositivo dialéctico utilizado para iluminar el difícil ámbito empírico. Así, el objetivo de las declaraciones teóricas es dual: formar y comunicar. Las teorías de la organización requieren prácticas organizacionales y consecuentemente prácticas de ayuda.

Tales organizaciones y la sociedad necesitan y son objeto de gestión. El progreso de la gerencia, comenzando con su avance en el siglo XIX a través de la dominación de varias escuelas clásicas, se ha venido desplegando a través de enfoques diversos, junto con un progreso paralelo de diversos aspectos exploratorios.

El presente trabajo busca analizar los modelos de gestión desde su conceptualización, hasta cómo desarrollarlos y aplicarlos. Se inicia desde el desarrollo de las teorías más utilizadas en la gestión de las organizaciones. Las concepciones gerenciales tuvieron contribuidores clásicos, tales como la gerencia científica de Frederick Taylor, el proceso administrativo de Henri Fayol y la gestión burocrática de Max Weber.

Es difícil llegar a una comprensión inequívoca de las teorías y modelos gerenciales. Los obstáculos que hacen difícil una visión unificada de las teorías son numerosos y algunos parecen imposibles de superar. La variedad, la discontinuidad, la fragmentación y la heterogeneidad de estos estudios caracterizan la fase actual como un período de transición, en el que falta un paradigma fuerte como punto de referencia.

También hay una clara falta de estudios que proporcionan una comprensión cruzada de las teorías desde una perspectiva no histórica. Esta escasez está influenciada por varias razones, una de las cuales es la tendencia hacia una sectorización de los estudios que claramente no ayuda a la comparación y discusión de las teorías opuestas (Bugdol & Piotr, 2015).

Incluso al considerar las teorías que tratan problemas similares y se hacen preguntas de investigación de este tipo, se encuentra una falta de entendimiento recíproco debido a diferentes hipótesis y supuestos de dominio sobre el tema.

La complejidad que en la actualidad deben afrontar las instituciones empresariales, caracterizada por un ambiente altamente competitivo, en el cual la globalización económica, tecnológica, institucional, ambiental y social incide en el comercio nacional e internacional, generan una presión por el posicionamiento sectorial de las corporaciones, forjando una decidida y persistente actividad por el dominio y conquista de los mercados, favoreciendo un ambiente competitivo cada vez más intenso.

Estos factores, han conllevado a las corporaciones a plantearse escenarios para encarar estas presiones y mantener sosteniblemente su rentabilidad, crecimiento y presencia en los mercados, lo que ha generado la elaboración e implementación de estrategias y herramientas entre las cuales están los modelos de gestión empresariales, considerando todos los aspectos y recursos esenciales para hacer más eficientes las dinámicas corporativas en la búsqueda de sus objetivos y minimizando los riesgos para su alcance.

El valor se ha constituido en el norte empresarial, todos los esfuerzos para lograrlo requieren la toma de decisiones oportunas y necesarias, involucrando todas las capacidades de la empresa en función de la incidencia de éstas sobre los objetivos estratégicos del negocio.

En este orden de ideas, los continuos y múltiples cambios que ocurren en el entorno, exigen de las corporaciones el monitoreo continuo para redefinir sus estrategias con el propósito de alcanzar un posicionamiento significativo en los mercados nacionales e internacionales, asumiendo el reto de enfrentarse a un ambiente contextualizado por la apertura de los mercados, el incremento en la diversificación de productos, rivalidad de muchos competidores cuyos productos y servicios con altos estándares de calidad son ofrecidos a los clientes en condiciones y circunstancias ventajosas por su imagen institucional, trayectoria y capacidad financiera (Gutiérrez & Vidal, 2008).

Algunos estudiosos no excluyen teorías que tienden a converger a través del tiempo a pesar de una fuerte diferenciación inicial. Otros estudiosos sostienen que esta diversidad de hipótesis hace que el archipiélago de las teorías organizacionales sea aún más fragmentado y que represente diferentes mundos paradigmáticos entre los cuales la comunicación se vuelve imposible, lo cual genera que se utilicen modelos y medidas que van dificultando la comparación.

Parece que estamos en una fase pre-paradigmática clásica, donde la investigación y el análisis se configuran mediante la búsqueda de anomalías y contradicciones dentro de los marcos teóricos dominantes, lo que a falta de marcos teóricos generalmente aceptados y fuertemente

institucionalizados, genera una dinámica intelectual interna de lucha teórica.

La evolución de la teoría de la organización usualmente comienza en 1911 con Taylor y en 1921 con los aportes de Weber, los llamados teóricos clásicos. A pesar de que tenían un objeto de análisis diferente (el modelo de Taylor surgió de la producción en fábrica y el de Weber de las oficinas de administración pública) ambos emergieron los mismos principios organizativos como la estandarización del trabajo, el control de calidad y la jerarquía.

Ambos creían firmemente que los modelos de organización que propusieron prevalecerían y finalmente suplantaría a todos los demás porque eran los más eficientes. A pesar de que el movimiento de gestión científica fundado por Taylor en gran medida forma la revolución industrial y dominó la teoría de la organización en la década de 1930, sigue siendo muy influyente hoy en día.

## DESARROLLO

Es necesario considerar los aportes de Aguilar, Aguirre, Morantes, & Espinoza 2002, quienes señalan que el diseño de modelos de gestión empresarial tiene su justificación histórica en la administración y la gerencia principios del siglo XX con las contribuciones de Frederick W. Taylor, sobre los procedimientos para optimizar la eficiencia y productividad, y posteriormente con los aportes de Henry Fayol quien estableció y asoció al término de gestión los procesos administrativos de planificación, organización, dirección, coordinación y control. Sostienen que diversos estudios han planteado modelos organizacionales que coadyuvan al desempeño institucional. Estos modelos se fundamentan en organigramas con varios niveles de jerarquía. En virtud del avance tecnológico y los cambios globales, la gestión de las organizaciones se ha hecho compleja por el surgimiento de novedosas manifestaciones, perspectivas, referentes teóricos y conceptuales, como la virtualización de las organizaciones, la calidad o mejora continua y la innovación, entre otras.

Aguilar, et al. (2002), citando a los siguientes autores: Díaz, et al. (1997); Dezerega (1995); y Levy (1989), sostienen que la gestión es la primordial dimensión empresarial, en ella debe identificarse la necesidad constante de comprender e interpretar el entorno, proyectando los cambios en él, y a través de un modelo de gestión estratégico responder a sus exigencias. Así mismo, indican que para la gerencia es importante contar con modelos para evaluar previa y posteriormente la viabilidad de la planificación para el logro de los objetivos y metas institucionales. Por último, consideran que para descifrar,

comprender y gestionar el cambio es imprescindible un proyecto de trabajo que definen como modelo de gestión.

Los autores señalados por la fuente citada concluyen que para cambiar no es necesario solamente el modelo, sino definirlo claramente, para que la empresa adquiera un modo de trabajo que incluya e integre a todas las capacidades y voluntades de la institución. Así mismo, consideran que un factor significativo a considerar al diseñar un modelo es la habilidad para reconocer, identificar, interpretar y comprender a la organización, lo que permitirá el aprovechamiento de las fortalezas y efectuar las mejoras necesarias para minimizar las debilidades.

La comprensión de modelo de gestión radica en el origen etimológico del término modelo proviene del italiano "modello". Por tanto, es un prototipo que sirve de referencia para ser producido; mientras que la gestión proviene del latín "gestio", palabra que aduce a la acción de administrar. Por consiguiente, es un término muy usado en el ámbito empresarial como prototipo administrativo que establece las acciones para el logro de objetivos empresariales.

Un modelo es un diseño teórico simplificado de un sistema o de una realidad o fenómeno complejo elaborado para posibilitar su comprensión y estudiar su comportamiento. En este sentido, consideran y proponen situaciones aproximadas a la realidad, elaboradas a cierta escala y nivel de detalle, delimitando sus dimensiones para exponer puntos de vista característicos de la realidad en un momento determinado, con miras a interpretar esa realidad de forma sencilla y comprensible para respaldar estrategias investigativas con miras a la intervención práctica para el alcance de objetivos institucionales eficaz y eficientemente a través de la aplicación del instrumental científico de la ciencia administrativa (Cabezas, 2010; Carrión, Zula, & Castillo, 2016).

En este sentido, Cabezas (2010), concluye que los modelos son representaciones adecuadas de situaciones reales, modeladas con una intención y puntos de vistas particulares. Esto es esencialmente importante por cuanto un modelo se elabora desde la visión de quien lo formula, lo que indica que una realidad puede ser expuesta o modelada desde diversas perspectivas aún cuando lo que se pretende representar sea lo mismo.

Un modelo es concebido como una representación posible de una cosa o evento de carácter general que sucede o se presenta en organizaciones y que requiere de procesos de administración de recursos materiales, financieros y humanos para el alcance de los objetivos estratégicos planteados, mejorando y optimizando procesos administrativos, procedimientos de control a través

de la incorporación de innovaciones tecnológicas para el incremento rentable de productos y servicios (Lacalle, 2016).

Autores como Navarro-Arvizu, Velasco-Cepeda & Esparza García (2015); Bucheli-Agam (2018); señalan que la gestión se concibe como una herramienta administrativa encargada de emprender todas las diligencias orientadas a lograr un desempeño eficiente asociado al incremento de la productividad para beneficiar rentable y sostenidamente a la organización, reconociendo que el personal es un recurso activo y necesario para alcanzar los objetivos institucionales, a la vez que enfatizan en que en una organización la gestión de recursos humanos es la más significativa e importante: de ello deducen que la definición de gestión sería la acción conjunta y mancomunada de actividades de carácter administrativo, funcional y operativo que desarrollan y promueven al talento humano requerido por una empresa necesita para alcanzar su éxito, así mismo se concibe a la gestión como un método, disciplina o área de comprensión centrada en la generación y difusión de conocimiento para coadyuvar a solucionar requerimientos de instituciones y comunidades. Los modelos de gestión destacan la relevancia de la cultura organizacional como un sistema de recursos y capacidades institucionales en equilibrio ante las demandas del entorno.

Navarro-Arvizu, et al. (2015), citando a López (2014), manifiestan que un modelo de gestión *“permite establecer un enfoque además de un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como para determinar las líneas de mejora continua hacia las que deben orientarse los esfuerzos de ésta”* (p. 12)

Duque (2009), citado por Morante-Higuera & Acuña Corredor (2013), al plantear el concepto de modelo de gestión, lo asume como la manera de organizar y combinar los recursos de la organización con el objeto de cumplir con los objetivos; en otras palabras, el conjunto de principios, políticas, sistemas, procesos, procedimientos y pautas de comportamiento para conseguir los resultados esperados y mejorar el desempeño de la empresa. Estos elementos se enmarcan a través de la normatividad, los objetivos misionales, los procesos básicos de operación, la estructura y organización, la cultura organizacional, las políticas y competencias del talento humano y la planeación estratégica formal de la organización.

Un modelo de gestión se caracteriza por: 1) simplificación de la realidad, eliminando ciertos rasgos, factores, elementos, funciones o regularidades; 2) realza determinados rasgos, factores, elementos, funciones o regularidades; 3) transparencia, al simplificar y realzar, facilita

que realidades complejas y desconocidas resulten transparentes para su interpretación y análisis; 4) perspectiva, simplificando se concede mayor sentido al modelo enmarcándolo en una perspectiva específica; 5) productividad, un modelo fija sus propios límites, favoreciendo una nueva investigación para actualizarlo y mejorarlo; 6) abstracción, implica una abstracción de la visión científica, indicando los elementos teóricos relevantes afines al mismo; 7) provisionalidad, el modelo es perfectible de mejoras en virtud del avance científico y la investigación, así como por la comparación con otros modelos exitosos del sector empresarial de la organización; y por último, 8) aplicabilidad, pues pretende ser aplicable a una realidad específica.

Navarro, et al. (2015), sostienen que los modelos de gestión son muy diferentes entre sí, pero todos tienen niveles de eficiencia atribuibles de acuerdo al tipo de empresa donde se practique la gestión, así como si la organización posee las particularidades, estabilidad y flexibilidad requeridas y necesarias para adaptarse oportunamente a los cambios generados por el entorno. Este proceso progresivo de la conceptualización de los modelos no define como debe el modelo en cuestión, sino que establece los requisitos mínimos o recomendaciones a cumplir para su elaboración y diseño.

En este mismo orden de ideas, Cabezas (2010), define como modelo de gestión a la descripción y representación *“del proceso administrativo que existe o se pondrá en marcha dentro de una organización con el fin de organizar los recursos que contribuirán a la sostenibilidad del mismo”* (p. 3)

Un aporte importante a considerar es el de Mondragon Corporation (2012), que sostiene que un modelo de gestión corporativo tiene la finalidad de fomentar el desarrollo de una dinámica de gestión empresarial coherente con los principios de cooperación institucional, respaldando y ayudando a incrementar la competitividad empresarial de las corporaciones, haciendo del estilo de gestión corporativa una marca de identidad que genera un sentimiento de pertenencia allanando el camino para la cooperación y ayudando a optimizar las sinergias a nivel institucional.

Mondragon Corporation (2012), añade que un modelo de gestión no es un ejercicio estético o académico, sino más bien una valiosa herramienta para entender que su implementación ayudará a las empresas a ser más competitivas en sus mercados operativos, a tener un referente compartido a nivel corporativo, que sin duda permitirá introducir una mayor armonía en la gestión y en los estilos de liderazgo, aunque obviamente no buscan uniformidad, ya que cada empresa tiene su propio microclima con sus

idiosincrasias. Concluye que cada corporación tiene que interpretarlo, adaptarlo a su entorno y ofrecer su propio enfoque para su aplicación.

Esta conclusión es fundamental, puesto que muchas veces se pretende adaptar un modelo de gestión a una empresa o a un ejercicio específico aplicándolo o acoplándolo en su totalidad, pero la práctica indica que cada caso puede ser distinto y por tanto el modelo debe aplicarse al caso, empresa, situación específica, ya sea adaptando un modelo existente o creando un modelo que puede ser basado en otros o simplemente una nueva idea y aplicación.

Lo anterior subraya la relevancia de la presente investigación, que busca establecer parámetros comunes de los modelos existentes, ampliar las perspectivas para la creación de un modelo y establecer los aspectos centrales que deben considerarse para aplicar esta herramienta fundamental en la práctica administrativa gerencial. Desde el enfoque gerencial, un modelo de gestión debe ser competente para enfrentar los altos requerimientos de un entorno volátil y cambiante en el marco organizacional de sostenibilidad, crecimiento y expansión y de mercados cada vez más exigentes (Morales-Muñoz, 2017).

En este sentido, siguiendo a Cabezas (2010), se puede estar de acuerdo en que modelar la administración es algo complejo ya que no existe un formato o bosquejo exclusivo de aceptación universal que personifique las múltiples formas de manifestación de una actividad humana relacionada a la organización y dirección del trabajo individual y colectivo. No obstante, existe suficiente evidencia de que la gerencia fundamentada en los criterios y postulados científicos de la administración se puede representar a modo de un sistema integrado capaz de transformarlos aportes de la fuerza laboral, de la propiedad, planta y equipo, los recursos económicos y los insumos para la producción, convirtiéndolos en bienes y/o servicios novedosos y valiosos para la comunidad.

#### *Tipos de modelos de gestión*

Para Aguilar, et al. (2002), diseñar modelos de gestión para las organizaciones es una cuestión de importancia porque permite establecer las variables prioritarias y los lineamientos que orientarán a la organización; estas variables incluyen los insumos, procesos y productos necesarios para responder a las demandas del entorno y dar cumplimiento con la función social de la institución. Al contar con el modelo de gestión se instaura el proyecto institucional, se asumen los elementos claves para generar la credibilidad y competencia de la organización,

aclarando el rumbo de la empresa y la legitimidad de las acciones.

Díaz, et al. (1997), citado por Aguilar, et al. (2002); Lunenburg (2012), así como lo propuesto por Carrión, et al. (2016), citando a Pérez (1996), identifican y explican que hay diversos modelos referenciales que ilustran los cambios institucionales. Estos modelos son:

- **Modelo burocrático.** Supone la estabilidad interna y externa, donde los integrantes de la organización asumen un comportamiento siguiendo una lógica lineal y mecanicista. En este modelo los cambios son más de forma que de fondo.
- **Modelo evolucionista.** Planteado para permitir el desarrollo de la organización a través de una lógica evolucionista, de manera que sobreviven las características más fuertes.
- **Modelo cognitivo.** Fundamentado en la idea que la organización pueda aprender y auto organizarse. Sus desventajas son que no soluciona contradicciones internas limitantes del crecimiento organizacional y además este modelo ignora el ambiente.
- **Modelo educativo.** Orientado por la construcción de una cultura organizacional. Permite definir esquemas de la realidad interpretativa y normalmente no acepta participación externa.
- **Modelo político.** Fundamentado en procesos, reglas y otros medios de control de la organización, considerando la dinámica que moviliza los distintos intereses, conflictos y alianzas en la organización.
- **Modelo psicoanalítico.** Se centra en el comportamiento y control, enfatizando al psicoanálisis en el espacio de los individuos y grupos favoreciendo la ruptura de los patrones conscientes e inconscientes que obstaculizan el avance de la organización.
- **Modelo dialéctico.** Considera a las organizaciones como sistemas que se autoreproducen producto de flujos opuestos de retroinformación positiva y negativa, generados de la lógica dialéctica donde cada fenómeno genera su opuesto.
- **Modelo hegemónico.** Su esencia está cimentada en el poder, donde ciertas personas imponen su voluntad sobre otras. Esta situación da por resultado grupos de explotadores y explotados.
- **Modelo relacional.** Considera a la organización como un espacio multidimensional con redes de relaciones formales e informales articuladas por procesos dinámicos. En este sentido, las organizaciones no son independientes y las relaciones dentro y fuera de ella pueden generar conflictos y desacuerdos donde el mejor mecanismo por excelencia para enfrentarlas es la negociación.

- **Modelo estratégico.** Concibe a la organización como una entidad creada y financiada por la sociedad para su desarrollo, integrada por redes de relaciones internas y externas. Asimismo, considera y hace cambios en su entorno.
- **Modelo icónico:** identifica y representa a escala la situación a estudiar con sus proporciones y particularidades.
- **Modelo analógico:** expresa únicamente la organización de relaciones y ciertas propiedades esenciales de la situación a considerar, no favoreciendo una reproducción minuciosa de la totalidad de las características de la misma.
- **Modelo teórico:** interpreta las propiedades y relaciones primordiales de la realidad a representar, proporciona definiciones como una guía útil a fin de favorecer la enunciación de hipótesis teóricas.

Los tipos de modelos de gestión se orientan al plano estratégico y organizacional. Es así que Francés (2006), menciona que un modelo balanceado de la unidad de negocio integra las variables estratégicas, la relación causa-efecto y sus indicadores, sumándose las palancas de valor y tipos de iniciativas que intervendrán en la cadena de valor.

El modelo de competencias genéricas radica en la motivación laboral que relaciona el interés de la organización al empleado para obtener beneficios. Por lo tanto, se modifican internamente conocimientos, motivaciones y comportamientos para establecer la línea de perfil de cada cargo.

También algunos modelos se enfocan en la gestión de recursos humanos. Es así que Chiavenato (2012), propone una estructura de subsistemas que se fundamentan en mejorar la productividad de la organización, en donde se enfatiza en los subsistemas de alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de recursos humanos.

Estos modelos expuestos son útiles para conocer y describir a las organizaciones. No obstante, son insuficientes como guía para el diseño integral de la gestión de las mismas; sin embargo, pueden escogerse elementos de cada modelo y desechar otros. A este respecto, a cada organización le corresponderá diseñar su modelo de gestión. Es importante señalar que el proceso de revisión del modelo de gestión de toda empresa está dentro de los procesos de planificación estratégica y reingeniería de la misma. El modelo de gestión escogido permitirá reajustar estructuralmente a la organización y adecuarla a las exigencias que el propio proceso de planificación estratégica va fraguando.

Se hace necesario considerar que se precisa de una estructura organizativa caracterizada por la participación y la energía institucional necesaria para que se conviertan en realidad los esfuerzos estratégicos institucionales con acciones orientadas a la creación de valor en el marco de la oferta de servicios y productos de calidad. Por ello, se requiere un cambio en la cultura organizacional orientada hacia el cliente, en lugar de la orientación tradicional hacia productos o procesos.

### *Elaboración de un modelo de gestión*

El modelo de gestión debe enfocarse en tres columnas importantes de toda organización: los procesos, el recurso humano y la tecnología. Solo con estos tres pilares actuando de forma conjunta y coordinada podrán alcanzarse los objetivos organizacionales y por lo tanto deberán ser considerados en los modelos de gestión. De la misma manera, considera que las cuatro principales prácticas a considerar en un modelo de gestión son:

- **La estrategia.** Aspecto clave para mantener enfocada a la empresa en sus estrategias corporativas de negocios propiciando un continuo crecimiento.
- **Ejecución.** El cumplimiento de los objetivos establecidos, excediéndolos en la posibilidad de una ejecución excelente de las operaciones.
- **Cultura.** Debe favorecerse la creación de una cultura considerablemente inspirada en el buen desempeño sobre cualquier otra opción.
- **Estructura.** Debe propiciarse en lo posible una estructura horizontal que favorezca la flexibilidad y rapidez con miras a implementar los cambios propuestos en el modelo de gestión. Las empresas exitosas son flexibles y dinámicas porque admiten y aceptan rápidamente los cambios elementales para atenuar la burocracia estructural y facilitar el trabajo, estableciendo objetivos en la marcha.

A este respecto, autores como Intriago (2014), señalan que para la elaboración y construcción de modelos de gestión, es imprescindible definir los procesos que lo constituyen y a este efecto definió los siguiente procesos: 1) Gestión estratégica y de la calidad, 2) Gestión de sistemas, tecnología e información, 3) Gestión del mantenimiento, 4) Gestión operativa, 5) Gestión del talento humano, 6) Gestión financiera, 7) Gestión de adquisiciones y logística y 8) Gestión de Marketing.

La formulación de modelos de gestión requiere de un proceso que comienza con el estudio de las variables que lo integran, posteriormente se consulta a los actores involucrados, continúa con el enunciado escrito del modelo y finaliza con el reconocimiento, conformidad y aceptación

del informe final. En este apartado de nuestro análisis se consideran dos enfoques para la elaboración de modelos de gestión: el propuesto por Cabezas (2010); y el de Mondragon Corporation (2012).

En los procesos de elaboración del modelo de gestión, se cumplen cuatro etapas o momentos: prospección, negociación, formulación y revisión.

**Etapas de Prospección:** En esta fase se adelanta la investigación necesaria para identificar y comprender las variables que delimitan y definen el modelo. Incluye el análisis que permite definir la línea de base sobre la cual se formula el modelo y que posteriormente se conocerá como diagnóstico.

**Etapas de Negociación:** Esta fase consiste en las consultas de las opiniones y convencimientos con los actores con influencia significativa para el logro o fracaso de la propuesta. Se consideran actores clave *“los servicios públicos o sus funcionarios, las instituciones privadas o sus líderes, los dirigentes políticos y los actores sociales”* (Cabezas, 2010, p. 5)

Es recomendable que no se formule un modelo de gestión desestimando a estos actores, o excluyendo de la participación a quienes tendrán a cargo la implementación y puesta en marcha del mismo. Es imprescindible y necesario considerar la opinión de todos aquellos que por su influencia significativa pueden incidir en su funcionamiento, por ello deben implementarse consultas directas o mecanismos de participación masiva.

Es importante aclarar que la opinión de los actores y especialmente la expresada por la comunidad no son obligatoriamente vinculantes, sino que constituyen un recurso para la razonable y aceptable preparación del modelo de gestión.

**Etapas de Formulación:** La formulación es el proceso de redacción de modo comprensible y con el uso dimensionado y aceptable de los conceptos del modelo de gestión propuesto.

**Etapas de Revisión:** El proceso de elaboración del modelo de gestión termina con la revisión y posterior aprobación de la formulación. Esta etapa puede comprender varias revisiones dependiendo de la complejidad del modelo y de los actores involucrados.

Es un modelo que se emplea para establecer lineamientos administrativos a partir de los recursos financieros que posee la organización, para lo cual se transitan las etapas de prospección, negociación, formulación y revisión.

### *Modelo de gestión corporativo de Mondragón*

El Modelo de Gestión Corporativo (MGC) se expresa a través de un círculo que gira permanentemente, que procura difundir la relación de los diversos elementos que agrupa y la energía requerida para su aplicabilidad y adaptabilidad continua.

En este sentido, Mondragon Corporation (2012), señala que *“en el centro del gráfico, y como punto de partida, se sitúan los Principios Básicos Cooperativos, que aportan pautas de comportamiento a las Personas en Cooperación para poner en práctica los valores de la Cooperativa. Son estas personas quienes construyen un Proyecto Compartido y se dotan de una Organización Participativa para llevarlo a la práctica.”* (p. 13)

Este modelo de gestión considera a la empresa en un entorno competitivo de mercado con todos sus componentes. Si bien el hecho cooperativo facilita ventajas en la implementación de los conceptos más avanzados en la gestión, es necesario ponerlos en funcionamiento para llegar a ser una empresa excelente.

Los logros alcanzados establecen el punto principal de evaluación de la eficacia de la aplicación del MGC. En este orden de ideas, no existen empresas excelentes con resultados deficientes, por lo tanto es primordial configurar un panel de mando aceptable, seleccionando los indicadores adecuados para evidenciar el alcance de buenos resultados socioempresariales.

### *Grado de complejidad en la elaboración de modelos de gestión*

El grado de dificultad para la elaboración de modelos de gestión se determina por: a) las numerosas de variables condicionantes de los procedimientos administrativos y b) el grado de comprensión y la cosmovisión alcanzada sobre las variables.

Bajo esta consideración, mientras más confusas, desconocidas y cuanto menor nivel de conocimiento se tenga de las variables, la investigación previa requerirá mayores esfuerzos y por consiguiente la formulación del modelo será más compleja.

Una lectura crítica de lo expuesto a este respecto es que se considera complejo a un modelo cuando tiene múltiples variables a considerar en su formulación o cuando estas se desconocen.

En este sentido, Cabezas (2010), explica que se supone que un modelo de gestión complejo tendrá un ciclo de diseño que se prolongará en las fases de prospección y negociación, porque requerirá desarrollar estudios rigurosos para reconocer la mejor opción. De acuerdo con

la complejidad del modelo se requerirá la contribución de empresas expertas en consultoría para el impulso de la investigación y posible representación del modelo de gestión, descansando en la alta gerencia de la organización la aprobación de los productos entregados.

Asimismo, se considerará que un modelo es medianamente complejo cuando sólo algunas de las variables a considerar son desconocidas por el equipo que se encuentra formulando el modelo. Un modelo de gestión es básico cuando todas las variables a considerar son conocidas por los grupos de interesados y por esto se presume que las fases de prospección y negociación se acometerán en breve plazo. Es un modelo que se emplea como parte del mejoramiento continuo, los mismos que aseguran la sostenibilidad de la organización por tanto emplea sistemas basados en TPS y GMS variables que permiten incrementar la rentabilidad de la organización y facilitar la transferencia de conocimientos.

#### *Modelo europeo de innovación de la empresa*

Para establecer dicho modelo se emplea varias actividades y funciones que permiten la consecución de los objetivos.

- a) Gestión empresarial estratégica.
- b) Gestión de la innovación.
- c) Gestión de operación.
- d) Finanzas y control.
- e) Liderazgo, la organización y gestión de las personas.
- f) Comunicación externa y marketing.
- g) Valores.

Es un modelo que requiere del compromiso de la empresa ya que cada actividad requiere de modificaciones y del establecimiento de directrices para lograr la sinergia y la innovación.

El modelo está orientada a crear una organización, eficiente y efectiva que sea capaz de asumir riesgos y enfrentar retos, para lo cual se fundamentan bases de gestión que permiten crear la sinergia entre los procesos y actividades logrando así los objetivos planteados dentro de la estructura organizativa.

#### *Modelo de gestión de Werther y Davis*

El modelo de gestión se desarrolla por actividades y por subsistemas las cuales se relacionan directamente a través del modelo, en el que se establecen propósitos y requerimientos que contribuyen a generar retroalimentación.

Este modelo se fundamenta en:

1. Objetivos corporativos.
2. Objetivos sociales.
3. Objetivos personales.

El mismo está constituido por los siguientes subsistemas:

1. Fundamentos y desafíos.
2. Preparación y selección.
3. Desarrollo y evaluación.

La estructura del modelo permite que se establezcan lineamientos integrales para la planeación del personal, los mismos que se fundamentan en objetivos (Werther & Davis, 2000).

#### *Estructura de un modelo de gestión*

La estructura de un modelo debe describir cómo agenciar y optimizar de una manera real y continua todos los procesos involucrados en la planificación, programación y ejecución del mismo, contemplando un contexto operacional real. En cada etapa del modelo se le hace corresponder una acción que precede a la posterior, siendo el orden y el sentido de las acciones propuestas en el modelo único y no invertible.

#### *Marco de gestión*

Esta parte de la estructura debe considerarse como el marco introductorio de todo el modelo, presenta todos los antecedentes previos al mismo, se identifica y describe el tipo del modelo planteado, se entrega una síntesis de las variables principales que pueden incidir en su administración.

Es importante considerar que el marco de gestión no es la transcripción completa del diagnóstico o estudios preliminares, sino un compendio conclusivo de los aspectos más importantes obtenidos a partir de ellos. Este marco no debe constituirse en un extenso preámbulo que finalice eclipsando a los demás módulos y extenuando a los lectores por su amplio contenido.

#### *Plan de gestión*

El plan de gestión es la plataforma de la administración *“por cuanto define las acciones concretas a implementar para orientar la actualidad hacia un futuro con propósitos anticipados, en otras palabras el plan es el marco orientador que permite adelantarse a los hechos, a las circunstancias, y a trabajar con la idea, no tan fácil de aceptar, que el futuro no nace, sino que se hace, se crea”*. (Cabezas, 2010, p. 13)



El plan se plasma en un manuscrito que formula clara y precisamente lo que se pretende alcanzar, la oportunidad para lograrlo, y cómo conseguirlo.

Los planes de gestión se construyen coordinando y conectando coherentemente un conjunto de objetivos, metas y actividades entre sí, conformando la guía orientadora que facilita alcanzar el futuro planteado a través de la asignación de los recursos, el tiempo y los responsables.

Para que el modelo de gestión, a través de su organización y funcionamiento, pueda ser completamente operativo, deberá determinar cuáles mecanismos abastecerán los insumos, producción, distribución, el equipamiento, servicio al cliente, y demás herramientas y flujos de información necesarios para su implementación.

Puede caracterizarse como una herramienta multidisciplinaria, participativa, iterativa, cuya finalidad es consensuar una visión común del desarrollo futuro de la organización, definiendo los objetivos a lograr para alcanzar esa visión, determinar las actividades a implementar, reconocer a los actores involucrados, establecer las metas relacionadas a las diversas actividades y precisar las modalidades para el monitoreo a través de indicadores.

#### *Diseño organizacional*

Es el diseño asumido por el modelo de gestión, identificará la estructura organizativa y funcional que asumirá la organización, la estructura de cargos para cada función, la relación jerárquica entre ellos, las responsabilidades y las facultades asignadas. Se debe manifestar la forma en que se adelantarán las relaciones con los actores relevantes y se describirá la coordinación que se adoptará con este grupo de interés.

#### *Compromisos de operación*

El modelo de gestión debe comprender todos los acuerdos y compromisos derivados de cada fase de la formulación, implementación y control del modelo de gestión de la organización, debe identificarse a los responsables para el cumplimiento de los compromisos, asignando los recursos y el tiempo para ello.

#### *Gestión financiera*

Identificados los compromisos operativos, se asigna el valor económico para su implementación, para posteriormente precisar el volumen de ingresos a generar para costear los compromisos. Los costos deben estimarse partiendo del gasto implicado para alcanzar las actividades acordadas en los contratos operativos. Los costos usuales en todo modelo son: compensaciones salariales, equipamiento, materias primas, servicios básicos, etc.

Los ingresos estimados deben considerar todas las fuentes de su origen.

#### *Análisis de riesgo*

Al término de la formulación del modelo de gestión, debe generarse y entregarse una panorámica de aquellos factores que pudieran obstaculizar, impedir y disminuir el alcance de los objetivos corporativos y también deben ser presentadas todas las medidas para afrontar estos obstáculos, de la misma manera deben presentarse los posibles factores claves de éxito, de forma que si durante la implementación del modelo de gestión estos se presentasen en la realidad, deben también indicarse las acciones necesarias que resultan aconsejables para promover y para generar su presencia.

#### *Aspectos básicos que contiene un modelo de gestión*

Un modelo de gestión adecuado (Boy, 2012) debe capturar tanto un análisis “de adentro hacia afuera” (es decir, al interior de la empresa) como un análisis de “fuera de la empresa” (es decir, visto desde el punto de vista de interesados externos).

Hay que asegurarse no sólo que se identifiquen todas las cuestiones potenciales (los “puntos”), sino también que los puntos están conectados de manera que ayude a reconocer los vínculos y tomar medidas para prevenir las crisis actuales o potenciales. En la implantación de un modelo de gestión se comienza con una evaluación tanto de las cuestiones intrínsecas (por ejemplo, etiquetado de envases) y cualquier consideración de problemas emergentes.

Estos son los puntos, es decir, las áreas que pueden dar lugar al reconocimiento del riesgo potencial o una oportunidad para la empresa. Para identificarlos se requiere hacer un escaneo de los problemas (por ejemplo, recorriendo la prensa especializada, la literatura científica, la investigación de analistas, los medios impresos y de difusión, blogs, lanzamientos normativos, etc.) entre otras acciones (Bugdol & Piotr, 2015).

Hay muchos otros aspectos emergentes importantes que se derivan de la propia empresa, tales como el enfoque del equipo directivo de la empresa (y la manera en que sus prioridades pueden cambiar), que están a menudo encarnadas en la misión de la empresa, la visión y su declaración de valores. También deben ser tomadas en cuenta otras consideraciones provenientes de: elementos prioritarios y oportunidades intrínsecas al negocio; riesgos de cumplimiento; políticas, marco legal y riesgos reputacionales, oportunidades y tendencias; además las expectativas críticas de la sociedad y de la empresa.

Por supuesto, muchas empresas tienen procesos bien desarrollados para articular cada una de estas consideraciones. Los puntos se identifican, sin embargo, a menudo no están conectados entre sí. Por ejemplo, el área de I+D podría ser consciente de una tendencia en la biotecnología que todavía no se eleva al nivel de la planificación corporativa, pero que en términos de políticas públicas o de relaciones con el gobierno pasará a ser un desafío inevitable para el negocio en el futuro. Ahí es donde entra en juego el modelo de gestión. Con el fin de asegurarse de que se están atacando los problemas correctos y se prioriza adecuadamente las situaciones para que sean administradas con eficacia, se debe formar un equipo de trabajo que sea multidisciplinario.

El equipo debe analizar el impacto y la urgencia de las cuestiones potenciales con el fin de elaborar un conjunto de elementos a gestionar por la empresa. Estos elementos, a su vez, informan y forman numerosas decisiones y respuestas corporativas. Por ejemplo, el uso de una nueva tecnología y sus posibles beneficios y riesgos eventuales para el negocio.

Esto, en opinión de Been-Lirn, et al. (2016), podría desencadenar:

- Un conjunto de políticas y procedimientos que rigen cómo se integrará la nueva tecnología con respecto a procesos y productos existentes.
- Sistemas internos para implementar, medir y monitorear el cumplimiento de las nuevas directrices y prácticas.
- Nuevas posiciones y mensajes que la empresa necesitará articular, interactuar con nuevos actores y comunicarse con diferentes audiencias.
- Una agenda revisada de políticas públicas y defensa.

A medida que la compañía comienza a interactuar en todos los frentes, tanto interna como externamente, entonces la retroalimentación de la gestión versará sobre temas tales como: los tipos de riesgos y oportunidades de negocio; la identidad y motivos de los protagonistas y antagonistas; con una mejor comprensión de las expectativas de los actores interesados claves de la empresa. Toda esta información se vuelve a alimentar en el proceso de gestión y el ciclo comienza de nuevo.

### *Cómo formular un modelo de gestión*

La formulación de un modelo de gestión es necesario en gran medida las prácticas de estructuración conceptual utilizadas en el diseño de sistemas de información, especialmente aquellos relacionados con bases de datos.

Se propone un enfoque retrospectivo del diseño estructurado en el contexto general del modelo de gestión convencional, sugiriendo maneras en que el modelado estructurado y el modelo puedan ser relevantes hoy en día. El modelaje juega un papel central no sólo en las disciplinas de investigación operativa y las ciencias gerenciales, sino también en el proceso de análisis y diseño de los sistemas de información. De hecho, el modelado y la simulación se han convertido en el tercer pilar de la investigación científica, además de la teoría y la experimentación. Sin embargo, aunque los modelos sean aparentemente piezas excelsas en tantas áreas del esfuerzo intelectual, ellos parecen con frecuencia no tener sentido de urgencia en catalogar y gestionar los procesos, contenidos, supuestos, resultados e impactos que son inherentes a ellos (Boy, 2012).

La incapacidad de la gestión de modelos para captar la atención de un público objetivo, en particular las organizaciones y los tomadores de decisiones asociados que podrían beneficiarse al máximo de ella, y sufrir más por su ausencia, es un curioso fenómeno. Vale preguntarse si es que los tiempos aún no han traslucido las bondades de esta oportunidad. O si hay una grieta cultural más profunda que deja el arte y la práctica de la formulación de modelos de gestión por detrás de las cotidianas preocupaciones organizacionales ordinarias (Bugdol & Piotr, 2015).

Estos elementos que se sintetizan más adelante se han formalizado en el enfoque de representación modelada de Geoffrion (1989), el cual se define como un marco semántico para representar una amplia gama de los modelos, principalmente del dominio de la investigación científica y la gestión de operaciones. Aunque muchas de las aplicaciones que el modelado estructurado plantea se circunscribe en la literatura de investigación tendiente a los modelos de optimización.

En este sentido, este enfoque tuvo gran dificultad para demostrar que los modelos de una amplia gama de dominios, algunos fuera de la investigación de operaciones o de las ciencias gerenciales en su conjunto, podrían ser representados usando un modelado estructurado.

De cualquier modo, los modelos de gestión deben partir de una comprensión de las partes clave de una organización. Mintzberg (1992), las explica del siguiente modo:

- El ápice estratégico es la alta dirección y su personal de apoyo.
- El núcleo operativo son los trabajadores que realmente llevan a cabo las tareas de la organización.
- La línea media de nivel intermedio e inferior.

- La tecnoestructura son analistas como ingenieros, contadores, planificadores, investigadores y gerentes de personal.
- El personal de apoyo son las personas que prestan servicios indirectos.

La segunda dimensión básica de una organización es su mecanismo principal de coordinación, que incluye lo siguiente (Mintzberg, 1992):

- La supervisión directa: significa que un individuo es responsable del trabajo de los demás. Este concepto se refiere a la unidad de mando.
- La normalización del proceso de trabajo: existe cuando el contenido del trabajo se especifica o se programa.
- La estandarización de habilidades: cuando el tipo de capacitación necesaria para realizar el trabajo es especificado.
- La estandarización de la producción: cuando se especifican los resultados del trabajo.
- El ajuste mutuo: cuando el trabajo se coordina a través de la comunicación informal.
- La tercera dimensión básica de una organización es el tipo de descentralización que emplea o combina los siguientes tres tipos de descentralización:
- La descentralización vertical: es la distribución del poder en la cadena de mando, o la autoridad compartida entre subordinados y supervisores en cualquier organización.
- La descentralización horizontal: es la medida en que los no administradores (incluido el personal) toman decisiones, o comparten la autoridad entre los jefes y el personal.
- La descentralización selectiva: es la medida en que se delega el poder de decisión a diferentes unidades dentro de la organización.

A partir de la estructuración y funcionamiento de estas tres dimensiones básicas (las partes clave de la organización, el mecanismo de coordinación y el tipo de descentralización), entonces la estrategia adoptada por una organización y el grado en que se lleva a la práctica, esa estrategia puede resultar en cinco configuraciones estructurales:

- Estructura simple.
- Burocracia de la máquina.
- Burocracia.
- Forma divisional.
- Adhocracia.

De igual modo, algunos autores sostienen que la formulación de modelos de gestión tiene un ciclo de vida compuesto por Blau & Scott (2003):

- La identificación del problema: es similar a las especificaciones de requisitos en el desarrollo de sistemas de información, donde las necesidades del usuario o cliente, los objetivos del modelo y las fuentes de datos son identificadas.
- La creación del modelo: implica la formulación de una representación conceptual del modelo. Normalmente, para los modelos de investigación de operaciones o de las ciencias gerenciales, esta representación consiste en una descripción del problema.
- Sin embargo, como se evidenciará en el modelado estructurado, un modelo conceptual que subsume la descripción como una de las muchas opiniones de la representación global en un objetivo deseable.
- La formulación puede reutilizar una descripción existente o una composición de dos o más de ellas ya establecidas, sujetas a revisión y modificación.
- La implementación del modelo: es el desarrollo de un ejecutable computarizado de la representación del modelo, ya sea mediante el desarrollo de programas ad hoc o, preferentemente, utilizando lenguajes y entornos de modelado existentes. También, críticamente, esta etapa incluye la identificación, recolección y control de calidad de los datos que alimentarán el modelo.
- La solución de modelo: requiere la identificación de un algoritmo de solución adecuado, los datos de preprocesamiento proporcionan información al solucionador y entregan resultados a la base de datos, secuenciador y ejecutor.
- La interpretación de modelo: implica el análisis de los resultados, la comprensión y la socialización del modelo, realizando el consecuente análisis de sensibilidad.
- La distribución y aplicación del modelo: se refiere al proceso de hacer un modelo operacional y accesible a la comunidad de usuarios sobre la base de una necesidad de conocimiento. Las funciones de misión crítica en este sentido son la seguridad de los datos y del modelo, en plena era de internet con su garantía de información.
- La evolución del modelo: las versiones del modelo que reflejan diferentes conjuntos de suposiciones y datos que pueden proliferar rápidamente y deben ser manejadas cuidadosamente. Esto puede resultar en una reformulación del modelo, que ocasione iteraciones adicionales a través del proceso del ciclo de vida.
- La validación del modelo: es un proceso persistente que ocurre a lo largo del ciclo de vida. Esta puede variar desde el análisis de consistencia dimensional

y unitaria en la etapa de formulación, a los procesos tradicionales de validación interna y externa en la solución e interpretación de que la solución del modelo es consistente con la de los supuestos y con el “mundo real”.

Todos los elementos anteriormente señalados deben ser tomados en consideración y adecuados de manera flexible y contextualizada a la elaboración y puesta en funcionamiento del modelo de gestión que cada organización necesite y exija.

## CONCLUSIONES

Formular modelos de gestión no es tarea fácil, pues cada organización tiene su personalidad fundamentada en su realidad como empresa ante un entorno que la presiona y condiciona. Para afrontar este escenario tan competitivo, las organizaciones utilizan herramientas para modelar su gestión.

Para ello investigan todas las variables de la realidad que pudieran afectar su comportamiento y posterior posicionamiento y las representan en modelos, que tras una serie de fases culminan con su validación.

La complejidad de los modelos dependerá de las variables consideradas e investigadas, así como del conocimiento que se tenga de ellas. Sin embargo, una de las ventajas de los modelos de gestión es que en su elaboración se consideran e incluyen todas las capacidades institucionales con miras a generar una ruta estratégica para el alcance exitoso del futuro de la institución.

Los modelos son tan variados como las necesidades mismas de las organizaciones, por ello es necesario que cada empresa de acuerdo a sus características elija e implemente el suyo dependiendo de sus circunstancias y sus necesidades.

Lo relevante es que a la hora de su formulación e implementación se incluyan y consideren a todos los grupos de interés, tanto internos como externos, para valorar sus apreciaciones al respecto.

Por tanto, es primordial configurar un modelo que incluya todos los aspectos más cercanos al entorno de la organización y seleccionar los indicadores adecuados para evidenciar el alcance de buenos resultados empresariales.

Un aspecto crucial es entender las dimensiones organizacionales y su importancia clave para comunicar el modelo, en términos de este trabajo, distribuirlo y validarlo.

Los dispositivos de control y las metodologías de evaluación son igualmente importantes, el modelo solo es sustentable y adaptable a la realidad cambiante si es posible

identificar a tiempo sus fallas y se cuenta con las herramientas gerenciales para hacerlo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J., Aguirre, I., Morantes, W., & Espinoza, Y. (2002). Metodología para la elaboración de un modelo de gestión en una institución pública venezolana: Fundacite-Mérida. *Interciencia*, 27(6), 293-298.
- Been-Lirn, H., Lee, J.-J., Pei Luen, P. R., & Mu Qing, C. (2016). The Management Model Development of User Experience Design in Organization. En, H. Been-Lirn, J.-J. Lee, P. R. Pei Luen, & C. Mu Qing, *Cross-Cultural Design*. (pp. 163-172). Springer Publishing.
- Blau, P., & Scott, R. (2003). *Formal Organizations: A Comparative Approach*. Stanford University Press.
- Boy, G. (2012). Organization Design and Management. En, G. Boy, *Orchestrating Human-Centered Design*. (pp. 117-138). Springer Publishing.
- Bucheli-Agam, S. (2018). *La estructura organizacional en la gestión administrativa de las industrias del sector textil de la provincia de Tungurahua*. Universidad Técnica de Ambato.
- Bugdol, M., & Piotr, J. (2015). Integration Approach in Modern Management Concepts. En, M. Bugdol, & J. Piotr, *Integrated Management Systems*. (pp. 83-127). Springer Publishing.
- Cabezas, C. (2010). *Guía Metodológica para la Elaboración de Modelos de Gestión del Patrimonio Cultural Inmueble*. Ministerio del Interior.
- Carrión, L., Zula, J., & Castillo, L. (2016). Análisis del modelo de gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del catering en Ecuador. *Revista Ciencia Administrativa*, 1, 83-102.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del talento Humano*. McGraw Hill.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa y cuadro de mando integral*. Pearson Prentice Hall.
- Gutiérrez, V., & Vidal, C. (2008). Modelos de Gestión de Inventarios en Cadenas de Abastecimiento: Revisión de la Literatura. *Rev. Fac. Ing. Univ. Antioquia*, 43.
- Intriago, M. (2014). *Propuesta de un sistema de gestión por procesos y manual de procedimientos para la corporación Catering Service CATEMASIBO S. A.* (Tesis de Ingeniería Comercial). Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

- Lacalle, G. (2016). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Editex S.A.
- Lunenburg, F. (2012). Organizational Structure: Mintzberg's Framework. *International Journal Of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14(1), 1-7.
- Mintzberg, H. (1992). *Estructura en cinco: Diseño de organizaciones eficaces*. Prentice Hall.
- Mondragon Corporation. (2012). *Corporate Management Model (CMM)*. Basque Country: Mondragon. <http://www.mondragon-corporation.com/wp-content/themes/mondragon/docs/Corporate-Management-Model.pdf>
- Morales-Muñoz, D. (2017). *Modelo de gestión humana: base para la transformación de la calidad, el ambiente laboral y mejoramiento de la institución educativa liceo creativo*. (Especialización en Gerencia Educativa). Universidad Católica de Manizales.
- Navarro, E. M., Velasco-Cepeda, R. I., & Esparza García, I. G. (2015). *Metodología para diseñar un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora*. Instituto Tecnológico de Sonora-Educación para trascender.
- Werther, J. W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. McGraw-Hill.