

# Taxonomía de los Enfoques Gerenciales Modernos

## Taxonomy of Modern Management Approaches

Giovani Zeballos Delgado<sup>1\*</sup>, Stephanie Macedo Condori<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa

### RESUMEN

Se tiene un mundo global de innovación radical en sistemas de gestión, técnicas, procesos, productos y servicios, que generan ventajas distintivas y márgenes de crecimiento sin comparación, en tiempo real y con una efectividad notable. Por ello, para crear, alcanzar éxito y mantener organizaciones con aportes de valor sostenidos, no basta con tener deseos de lograrlo, sino que es necesario también disponer de referentes, modelos de acción y guías ampliamente aceptadas y adaptables a lo que ocurre hoy y lo que ocurrirá en el futuro. Este artículo tiene como objetivo sistematizar y generar una taxonomía de los enfoques gerenciales modernos a manera de comprender lógicamente la evolución del pensamiento gerencial en los últimos treinta años. Se presenta una comprensión de lo acontecido en el mundo de las organizaciones en la ciencia y filosofía de la gerencia, siendo útil esto al momento del alineamiento de la estrategia, la gestión, el monitoreo y el despliegue de técnicas de gerencia. La teoría al respecto ha hecho aportes epistemológicos hasta inicios de la década de los noventa, sin embargo, después de ello no ha habido claridad en cuanto a interpretar lo que ocurría en la estructura teórica del fenómeno gerencial en términos tecnológicos, humanos, competitivos, conocimiento, sistemas dinámicos y colaborativos. Finalmente, se revela una taxonomía que posibilita una mayor precisión de qué es lo que se está movilizando en el pensamiento y la acción gerencial en términos tecnológicos-operacionales, sociales, de calidad, competitividad, de conocimiento y dinámica de sistemas, así como las bases para explorar las nuevas orientaciones gerenciales hacia el futuro.

**Palabras clave:** Enfoque gerencial, tecnología y operaciones, innovación social, cambio, competitividad, conocimiento, sistemas dinámicos.

Historial del artículo:

Recibido, 18 de noviembre de 2018; aceptado, 02 de diciembre de 2018; disponible en línea, 15 de diciembre de 2018

Correo autor para correspondencia: [gzeballosd@unsa.edu.pe](mailto:gzeballosd@unsa.edu.pe)

Este es un artículo de acceso abierto, licencia CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

### ABSTRACT

There is a global world of radical innovation in management systems, techniques, processes, products and services, which generate distinctive advantages and growth margins without comparison, in real time and with remarkable effectiveness. For this reason, in order to create, achieve success and maintain organizations with sustained value contributions, it is not enough to have the desire to achieve it, but it is also necessary to have references, action models and guidelines that are widely accepted and adaptable to what is happening today and what is happening today. This article aims to systematize and generate a taxonomy of modern management approaches in order to logically understand the evolution of management thinking in the last thirty years. An understanding of what has happened in the world of organizations in the science and philosophy of management is presented, this being useful at the time of aligning the strategy, management, monitoring and deployment of management techniques. The theory in this regard has made epistemological contributions until the beginning of the nineties, however, after that there has been no clarity in interpreting what was happening in the theoretical structure of the managerial phenomenon in technological, human, competitive terms, knowledge, dynamic and collaborative systems. Finally, a taxonomy will be revealed that allows greater precision of what is being mobilized in managerial thought and action in technological-operational, social, quality, competitiveness, knowledge and system dynamics terms, as well as the bases to explore new management directions for the future.

**Keywords:** Management approach, technology and operations, social innovation, change, competitiveness, knowledge, dynamic systems.

## INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo, se han efectuado diversas clasificaciones acerca del pensamiento gerencial y las mismas en base a aspectos que fueron importantes para determinada época del desarrollo económico y social destacándose la gerencia funcional, la gerencia en base al comportamiento y la estructura, la gerencia en base a objetivos y la gerencia sistémica y contingencial, sin embargo, esto ha tenido un alcance hasta fines de la década de los ochenta. Los teóricos importantes en administración describen que después de ello e incluso que desde 1970 hasta hoy, es una época del desorden, la complejidad, las restricciones, el continuo movimiento o flujo, la incertidumbre, la transformación generativa, entre otras características, como una consecuencia de la aceleración de la "innovación científica – tecnológica" (Portilla L., 2007) y el diluvio de cambios (Innovación Social). Las organizaciones empezaron a dar nuevas señales de ello manifestadas en la simplicidad, flexibilidad, trabajo colaborativo en equipo, manejo de procesos, redes, consensos, el dialogo, rápido aprendizaje, manejo de las interdependencias, sobrellevar los riesgos, la búsqueda de complementariedad, reestructuraciones, outsourcing, empoderamiento, coaching, control estratégico, exponencialidad, equipos de alto rendimiento, capitalización de intangibles, etc.

El objetivo de este artículo es estructurar una clasificación y realizar una fundamentación de los enfoques gerenciales modernos a manera de comprender lógicamente la evolución del pensamiento gerencial del período 1990 – hasta la actualidad.

## MATERIAL Y MÉTODOS

Metodológicamente, el compromiso se asumió a través de una rigurosa investigación documental, interpretación y posterior reformulación conceptual y procesal para la estructuración del caso, por ende, en el presente artículo se muestran los hallazgos en términos de conocimiento teórico con los que se procedió a sistematizar la taxonomía objeto del presente estudio.

El diseño metodológico de este artículo obedece a un enfoque cualitativo de alcance hermenéutico, por cuanto se realizó a través de un proceso descriptivo e interpretativo luego de una sistemática revisión de artículos contextualizados y textos académicos sobre el tema.

La muestra hace referencia a un proceso dinámico que va acorde a los hallazgos y que obedezcan a los propósitos del estudio. Por tanto, para el presente artículo se identificaron 14 artículos científicos representativos en las temáticas requeridas e información actualizada y 25 textos de nivel científico universitario.

La estrategia utilizada para la construcción de este artículo fue la investigación documental, la cual implicó una minuciosa revisión de artículos científicos vinculantes.

Como instrumento para la recolección de información, se utilizó una ficha de contenido, la cual permitió recopilar y clasificar los textos leídos para el posterior análisis y arribar a conclusiones significativas.

El antecedente principal respecto al tema que concierne el presente artículo está referido específicamente a teoría que conforman las denominadas escuelas de pensamiento administrativo, teorías administrativas o enfoques de pensamiento administrativo proporcionadas por diversos autores en la que se destaca principalmente el aporte más completo y sistemático llevado a cabo por Idalberto Chiavenato (2006), quien efectuó una primera sistematización en los ochenta, la cual fue enriqueciéndola pero con casi ninguna modificación sustancial en lo referente a los últimos 30 años.

En este sentido se justifica debido a que:

1. No se cuenta con teorías contemporáneas sustentadas en la comprensión de los procesos subyacentes y cursos de acción seguidos por las organizaciones en los últimos treinta años.
2. Solo se cuenta con extensiones de clasificaciones efectuadas hace ya muchos años atrás que no expresan los procesos de negocios e institucionales actuales.
3. El efectuar una clasificación o taxonomía para el Siglo XXI, como la que se efectúa en esta investigación,

posibilita una mejor guía para las decisiones administrativas, la comprensión del ámbito actual de los negocios y la generación de nuevas fuentes de ideas para encarar la nueva realidad en el mundo de las organizaciones, la economía, la tecnología y la sociedad.

Como restricción a nuestra investigación, se señala que existen cientos de aportes que se refieren a las taxonomías clásicas efectuadas incluso por autores modernos en la Ciencia de la Administración, y por el contrario algunos les dan a ciertas técnicas la categoría de enfoque. De allí que se ha tomado cuidado en seleccionar aquellos artículos y textos que ofrecen luces al respecto de este aporte que se propone en el presente artículo.

## RESULTADOS

El análisis de contenido permitió establecer una clasificación básica sobre los “enfoques” (Sterling F., 2007), que prevalecen en la gestión organizacional moderna desde inicios de la década de los noventa hasta la actualidad, los que, bajo criterio holístico, corren simultáneamente y no se han agotado sino más bien están en proceso de modificación y maduración conforme se van dando algunos de los resultados en distintas organizaciones empresariales y no empresariales del mundo. Al respecto los resultados han posibilitado llegar a la siguiente taxonomía:

- a) Enfoque Gerencial Tecno – Operacional: Este enfoque pone énfasis en que los hechos de gestión pueden ser expresados en términos de modelos matemáticos, sistemas y métodos de trabajo, procesos, procedimientos y una matriz de tecnologías de producción de bienes y servicios. Para este enfoque, los problemas de gestión pueden resolverse haciendo uso de los métodos y técnicas cuantitativas, los métodos y técnicas probabilísticas, el diseño y rediseño de sistemas, procesos y métodos, y la modelación de la innovación tecnológica (Madureira C., 2000). Este enfoque pretende darle a la gestión un carácter previsional y predictivo.
- b) Enfoque de la Gerencia Social: Explica los hechos de gestión desde una perspectiva comportamental, de relaciones y vínculos culturales, que son propios de la condición humana de las organizaciones (Kliksberg B., 1994). Los problemas de gestión pueden resolverse mediante métodos y técnicas que posibiliten modificaciones en la cultura organizacional y el comportamiento organizacional. Este enfoque pretende darle a la gestión un carácter predominantemente social y cultural (Cossio P., 2008).
- c) Enfoque de la Gerencia de la Calidad y la Excelencia: En este enfoque, la gestión puede entenderse, expresarse y manejarse en términos de productividad (Arrut L., 2010), atributos de calidad y excelencia. Los problemas de gestión pueden resolverse haciendo uso de métodos, técnicas, sistemas y normas de calidad, así como cambios o transformaciones integrales (Abreu M. y Cañedo R., 1998), que permiten abordar cada vez mejores estándares de desempeño y rendimientos en todos los sistemas y subsistemas de una organización.
- d) Enfoque de la Gerencia de la Competitividad: Explica los hechos de gestión desde el punto de las ventajas distintivas (Fernández E., 1996), en recursos, métodos, sistemas y tecnologías, considerando el cambio y la mutabilidad de las organizaciones con respecto a la situación dinámica contemporánea (Hambrick D., 1981), en el plano económico-social, político, tecnológico y ambiental (Jiménez Manuel, 2006). Aquí, los problemas de gestión pueden resolverse empleando métodos y técnicas para establecer una estrategia competitiva (Miles and Snow, 1978; Porter, 1980; Miller, 1987; Mintzberg, 1988 y Kotler, 1992) basada en el conocimiento del entorno, el conocimiento del mercado y el autoconocimiento.
- e) Enfoque de la Gerencia del Conocimiento: Pone énfasis en que la gestión puede ser expresada en términos de aprendizaje, procesos de retroalimentación, Know-How y experiencia, servicios, y la investigación e innovación científico- tecnológica (Flores M., 2006). En este enfoque los problemas de gestión pueden resolverse con métodos, técnicas y procesos generadores de nuevo conocimiento en la organización, la creación de espacios de intercambio de conocimientos, el establecimiento de procesos de aprendizaje y la adopción de plataformas tecnológicas que lo posibilitan, la adquisición y almacenamiento de conocimiento, así como la evaluación y valoración del conocimiento creado en la organización, e incorporado en los activos intangibles de la misma (capital intelectual) (Sanz Daniel y Crissien T., 2012). El propósito de este enfoque es generar capital intelectual (estructural, relacional, humano y axiológico).
- f) Enfoque de Gerencia de los Sistemas Dinámicos: Pone énfasis en que la gestión puede ser expresada en términos de complejidad, aleatoriedad, interdependencias, simplicidad (Miller D., 1993),

complementariedades e incertidumbre, en un ambiente de sorpresas, cambio acelerado, continuo y confuso, reconociendo que esta aleatoriedad y desorden tienen lugar dentro de ciertas restricciones o patrones de orden mayor (Velásquez A., 2007), y, cualquier actuación por pequeña que sea, puede tener consecuencias que vayan mucho más allá de su fuerza inicial. Con este enfoque, los problemas de gestión pueden resolverse respondiendo a lo que es completamente impredecible dentro de ciertos límites de la misión y principios de guía de la organización, generando fluidez con crecimiento exponencial (Forbes, 2015), apostando a la creatividad, la imaginación, cooperación y la absoluta flexibilidad como factor preponderante al abandono de la estructura (Kastika E. y Serra R., 2004). Aquí el propósito de este enfoque es abordar la transformación generativa, exponencial y evolutiva de las organizaciones.

## DISCUSIÓN

En la evolución de la humanidad, las manifestaciones más definidas de la transición de una sociedad a otra, se producen en los años 80's y 90's del siglo XX, por lo que se produce también una interesante ruptura y consecuente coalición de olas del pensamiento administrativo.

El pensamiento administrativo tiene como natural y máxima "producción intelectual" la creación de enfoques y técnicas que aplicados en forma sistemática y objetiva en el quehacer gerencial, se convierten en sus elementos de trabajo que sustentan el proceso de toma de decisiones y el estilo gerencial. Los enfoques son creados por cambios en el pensamiento administrativo cuando tratan de dar respuesta a la necesidad de manejar a la luz de mejores criterios, los recursos financieros, tecnológicos, el capital humano, la producción, la información, el conocimiento y la complejidad de las organizaciones.

Las diversas Escuelas de Pensamiento Administrativo o Enfoques, destacan una línea divisoria desde los aportes de Frederick Taylor (1911) y Henry Fayol (1916) hasta la actualidad. Traducido ello a Enfoques, se tiene el esfuerzo de sistematización efectuado que deriva en los siguientes enfoques: Enfoque Clásico, el Enfoque Humanístico, el Enfoque Neoclásico, el Enfoque Estructuralista, el Enfoque del Comportamiento, el Enfoque Sistémico y el Enfoque de Contingencias (Chiavenato, 2006). Este aporte ofrece el más completo panorama acerca de la evolución del pensamiento. Existe el planteamiento de las "teorías movimientos" dentro de la evolución de la teoría Administrativa (Stoner, 1994) que aporta en esa misma línea.

El contar con una taxonomía en el pensamiento administrativo más acorde a los cambios que vivimos hoy, trae consigo una mejor interpretación de los fenómenos que vienen ocurriendo en el mundo de las instituciones y el mundo de los negocios, así como un real alineamiento de los cientos de herramientas gerenciales para dar respuestas a las diferentes necesidades que surgen en la dinámica del mundo de las organizaciones.

Los favorecidos directos del empleo de esta nueva taxonomía de los enfoques gerenciales son los líderes, los equipos gerenciales, los emprendedores, los gestores, los estrategas y los que ejercen gobierno en cualquier forma de organización que requiera tener bien en claro la movilidad y aplicación del pensamiento administrativo en estos tiempos, por lo que han de tener la mente abierta y familiarizarse con cada uno de los enfoques que en la actualidad coexisten y se dan simultáneamente.

Como se puede apreciar, estos enfoques modernos dan oportunidad de considerar todas las complejidades y situaciones cotidianas de las organizaciones modernas con la posibilidad que se tenga, por parte del líder, gerente y estratega, de elegir por una de ellas o desarrollar un enfoque ecléctico que le permita tomar ideas, principios, conceptos y modelos de cada enfoque planteado.

Nuestro país, a pesar de no ser productor de conocimiento gerencial como lo hacen las economías orientales y occidentales más avanzadas, puede aportar a la teoría gerencial contemporánea con esta nueva forma de ver el desarrollo del pensamiento administrativo en los últimos treinta años desarrollado aquí, posibilitando un avance en la comprensión y evolución de la conducción de organizaciones, garantizando sostenibilidad y mejor afinamiento de su postura ante los retos competitivos.

## CONCLUSIONES

Las organizaciones pasan por una serie de transformaciones sustanciales ocurridas en las prácticas gerenciales que son: despliegue de estrategias como respuesta a los retos de competitividad mundial, cambios en el modelo mental, creación de una organización basada en los resultados y orientada en función de las mejoras e innovaciones, orientación a la calidad, mayor calificación en la mano de obra, modernización tecnológica y con buenas perspectivas a futuro. Estas transformaciones responden al uso de un enfoque de gestión o combinación de ellos que se revela en la forma de gerenciar, el uso de la tecnología administrativa, estilos directivos, visión de futuro y valoraciones de diversa índole.

A medida que se estudie cada enfoque, se ira comprendiendo que cada uno de ellos es producto de los factores sociales, económicos y tecnológicos presente y predominantes en un momento y lugar particular y, por consiguiente, este conocimiento ayuda a distinguir por qué ciertos enfoques, modelos, técnicas y procesos son adecuados para diferentes circunstancias.

Las características vinculadas a la innovación tecnológica administrativa han demandado el despliegue de nuevos Enfoques Gerenciales orientadas a la gestión de la innovación, gestión por competencias, restricciones, cuadro de mando, planeación de recursos empresariales (Erp's), coaching, clustering, gestión del capital humano, gestión de la mejora de procesos, gestión del talento, franchising, gestión de relaciones con el cliente, gestión del cambio humano, resiliencia y migración de modelo mental, entre otros temas de reciente investigación.

En esta base epistemológica revelada para los últimos 30 años de investigación, en la Ciencia de la Administración es posible reconocer la orientación concreta que asumen los cuadros gerenciales en las Organizaciones, y se evite confusiones entre un enfoque gerencial moderno y tecnología gerencial moderna.

La taxonomía revelada posibilita una mayor precisión de qué es lo que está movilizando en el pensamiento y acción gerencial tanto para el análisis de casos concretos como para explorar nuevas orientaciones gerenciales hacia el futuro.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAbreu Manuela y Cañedo Rubén (1998). "Gerencia total de la calidad en las organizaciones" en Scielo Rev ACIMED v.6 n.2. Ciudad de La Habana. Mayo-ago., 1998.
- Añez Carmen (2007). "Taylorismo: Modelo gerencial de las pequeñas empresas de confección de ropa". En Redalyc TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales UNIVERSIDAD Rafael Belloso Chacín pp: Vol. 9 (3) pp. 458 – 474.
- Arrut Luis (2010). "La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa". Revista EAN No. 69. Julio-diciembre 2010. Bogotá. Pp. 20-41.
- Boxwell Robert J. (1995). "Benchmarking para competir con ventaja" (Serie McGraw-Hill de Management). Madrid, España. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A. 1ra. Edición.
- Chiavenato Idalberto (2006). " Introducción a la Teoría General de la Administración". McGraw Hill, 3° Edición.
- Cossio Piedad (2008). "La gerencia social ante el escenario del desarrollo en América Latina". Revista Facultad de Trabajo Social. Vol 24, No. 24 / P. 91 – 102. Medellín - Colombia. Ene-dic 2008.
- Cuesta F. (1998). "La empresa virtual". Ed. McGraw-Hill, México.
- Drucker Peter (1993). "Administración y Futuro. De los 90 en adelante". Ed. Sudamericana. Bs. As.
- Drucker Peter (1994). "La Sociedad Poscapitalista". Bogotá. Ed. Norma.
- Drucker Peter (1999). "Los desafíos de la administración en el siglo XXI". Bogotá. Ed. Sudamericana.
- Drucker Peter (2002). "La Gerencia en la Sociedad Futura". Bogotá. Edit. Norma.

- Enric (2004). "Megatendencias para el Siglo XXI: Un Estudio Delfos". México Ed. Fondo de la Cultura Económica.
- Estébanez María E. (2003) "Impacto Social de la Ciencia y la Tecnología: Estrategias para su análisis". Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior (REDES), Argentina.
- Fayol Henry (1971) "Administración industrial y general: previsión, organización, mando, coordinación, control" Edit. Universitaria. Decimosegunda Edición, Universidad de Texas, USA.
- Fernández E. (1996). "Factores determinantes de la competitividad empresarial". Esic-Market, n. 94, pp. 119-134.
- Flores Matilde (2006). "Análisis crítico de un estudio acerca de la gerencia del conocimiento en Empresas". Dialnet. Año 22. Número 49, pp.46-118.
- Forbes (2015). "Disrupción: el éxito de las organizaciones exponenciales". Por artículo de Ana Paula Flor. Octubre 27. México.
- Hambrick D. (1981). "Environment, strategy and power within top management Teams". Administrative Science Quarterly. Vol. 26, pp. 255.
- Hamel Gary / Prahalad C. (1999). "Compitiendo por el Futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del mañana". Barcelona. Ed. Ariel. Primera Edición.
- Jiménez Ramírez Manuel Humberto (2006). "Modelo de competitividad empresarial". Umbral Científico, núm. 9, 2006, pp. 115-125. Universidad Manuela Beltrán. Bogotá. Colombia.
- Kastika Eduardo y Serra Roberto (2004). "Re-estructurando empresas: las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del futuro". Editorial Norma. Argentina.
- Kliksberg Bernardo (1994). "Hacia una gerencia social eficiente". Algunas cuestiones clave en Pobreza: un tema impostergable. Nuevas respuestas a nivel mundial México. Fondo de Cultura Económica. 1994.
- Kotler P. (1992). "Dirección de Marketing". Ed. Prentice Hall. Séptima edición. Madrid. España.
- Madureira César (2000). "A organização neotaylorista do trabalho no fim do século xx". Red de Scielo. Portugal Sociologia. Problemas e Práticas n.32. Oeiras abr. 2000.
- Miles R. y Snow C. (1978). "Organizational strategy, structure and process". New York: McGraw-Hill.
- Miller D. (1993). "The architecture of simplicity". Academy of Management Review, Vol. 18, pp. 116-138.
- Mintzberg H. (1988). "Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework". Advances in Strategic Management, n. 5, pp. 1-67. Greenwich, CT: JAI Press.
- Morin E. (1998). "Introducción al pensamiento complejo". Ed. Gedisa.
- Ortiz Serrano (2013). "Conceptos de la Gerencia Social en América Latina" en Dialnet. Revista de Relaciones Laborales, ISSN 1133-3189, N° 16, 2013, págs. 49-74.
- Porter Michael E. "Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". México. Compañía Editorial Continental S.A. C.E.C.S.A. 1996.
- Porter M. y Millar V. (1986). "Como obtener ventajas competitivas por medio de la Información". Harvard Deusto Business Review. N° 25, pp. 3- 20.
- Portilla, Liliana (2007). "La teoría científica y su impacto en la empresa actual" en Redalyc Scientia et Technica. Año XIII, No 35, agosto, Colombia. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Sanz D. y Crissien Tito (2012). "Gerencia del capital intelectual". Dialnet. Revista Dimensión Empresarial. Vol. 10 No. 2, julio - diciembre de 2012, págs. 70-75.
- Schumpeter Joseph A. (1934). "Theory of Economic Development". Edit. Harvard University Press, Cambridge.
- Senge Peter (1999). "La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje". Barcelona. Ediciones Granica. Cuarta Edición.
- Serra Roberto (2000). "El Nuevo Juego de los Negocios". Editorial: Norma. Buenos Aires.
- Sterling Fanny (2007). "De las principales técnicas y enfoques en administración: un recorrido evolutivo desde la sociedad industrial a la sociedad de la información", en Redalyc Rev.Ciencia y Sociedad. Volumen XXXII,

número 1, enero-marzo 2007, pp. 21-46. Instituto Tecnológico de Santo Domingo. República Dominicana.

Stoner, James F. (1994) "Administración" Edit. Prentice Hall, México.

Taylor, Frederick (2003) "Principios de la administración científica" Edit Edigrama, Decimosegunda edición, Sao Paulo.

Thompson James D. / Bates Frederick (1969). "Tecnología, Organización y Administración". Ithaca Business And Public Administration School, Cornell University.

Velasquez Andres (2007). "La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann", en Redalyc, Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 61, septiembre-diciembre, 2007, pp. 129-155. Universidad EAN. Bogotá, Colombia.

Zorrilla Hernando (1997). "La Gerencia del Conocimiento y la Gestión Tecnológica". (Ecopetrol). Programa de Gestión Tecnológica. Universidad de Los Andes.