



Recepción: 18 / 02 / 2017

Aceptación: 26 / 04 / 2018

Publicación: 08 / 05 / 2018



Ciencias económicas y empresariales

Artículo de Revisión

**La gerencia y sus nuevas tendencias. Un aporte al desarrollo empresarial**

*The management and its new trends. A contribution to business development*

*A gestão e suas novas tendências. Uma contribuição para o desenvolvimento de negócios*

Homero M. Ferrín-Schettini <sup>1</sup>

[homeromanueferrin@hotmail.com](mailto:homeromanueferrin@hotmail.com)

Correspondencia: [homeromanueferrin@hotmail.com](mailto:homeromanueferrin@hotmail.com)

<sup>1</sup> Diploma Superior en Economía Internacional, Diploma Superior en Economía del Ecuador y del Mundo, Diploma Superior en Gestión Empresarial Internacional, Magister en Negocios Internacionales y Gestión de Comercio Exterior, Ingeniero Civil, Arquitecto, Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador.

## Resumen

En la actualidad, las nuevas tendencias gerenciales constituyen un elemento en el entorno cambiante de las organizaciones empresariales, ello exige la participación y el conocimiento oportuno de la gerencia para enrumbar a la organización hacia los cambios centrados en la innovación, transformación organizacional y competitividad, conducida por un liderazgo comprometido con las exigencias del desarrollo empresarial. Por ello interesa analizar los aportes de estas nuevas tendencias gerenciales y los factores que inciden desde la perspectiva teórica a las nuevas exigencias planteadas a la gerencia, a través de un recorrido documental de autores latinoamericanos. La interpretación sobre estas nuevas tendencias está relacionada con el cambio organizacional, la innovación, competitividad y liderazgos como puntos coincidentes en el marco de constante cambios estratégicos. Las nuevas tendencias gerenciales representan una combinación de capacidades múltiples para el gerente y la organización que se comportan como tejidos corporativos para confrontar con el horizonte de la competitividad.

**Palabras clave:** Gerencia; innovación; cambio organizacional; liderazgo; competitividad.

## Abstract

Currently, new management trends are an element in the changing environment of business organizations, this requires the participation and timely knowledge of management to guide the organization towards changes focused on innovation, organizational transformation and competitiveness, driven for a leadership committed to the demands of business development. For this reason, it is important to analyze the contributions of these new managerial trends and the factors that affect from the theoretical perspective the new demands placed on management, through a documentary journey of Latin American authors. The interpretation of these new trends is related to organizational change, innovation, competitiveness and leadership as coincident points in the framework of constant strategic changes. The new management trends represent a combination of multiple capacities for the manager and the organization that behave as corporate tissues to confront the horizon of competitiveness.

**Keywords:** Management; innovation; organizational change; leadership; competitiveness.

## Resumo

Atualmente, novas tendências gerenciais são um elemento no ambiente de mudança das organizações empresariais, o que requer a participação e o conhecimento oportuno da administração para guiar a organização em direção a mudanças focadas em inovação, transformação organizacional e competitividade, por uma liderança comprometida com as demandas de desenvolvimento de negócios. Por essa razão, é importante analisar as contribuições dessas novas tendências gerenciais e os fatores que afetam, a partir da perspectiva teórica, as novas demandas impostas à gestão, por meio de uma jornada documental de autores latino-americanos. A interpretação dessas novas tendências está relacionada à mudança organizacional, inovação, competitividade e liderança como pontos coincidentes no quadro de constantes mudanças estratégicas. As novas tendências gerenciais representam uma combinação de múltiplas capacidades para o gestor e a organização que se comportam como tecidos corporativos para enfrentar o horizonte de competitividade

**Palavras chave:** Gestão; inovação; mudança organizacional; liderança; competitividade.

## Introducción

La gerencia estratégica en las empresas, requiere tanto conocimientos técnicos como la comprensión de diversos factores como lo son ambientales, políticos, sociales, económicos entre otros, esto debido al proceso globalizador de la economía, donde los gerentes estrategas juegan un papel relevante y están inmersos en las nuevas tendencias rompiendo paradigmas y adaptándose a los nuevos roles que le permitan alcanzar eficiencia, competitividad y sostenimiento del mercado. Por consiguiente, la problemática que presentan las empresas en el mercado como la crisis económica y social, los procesos de apertura por los que atraviesan las empresas en general, obligan a implementar nuevas estrategias y métodos en su organización.

De acuerdo a lo anterior expuesto, las nuevas tendencias gerenciales exigen flexibilidad, adaptación y disposición al trabajo en equipo, es por ello que la gerencia actual debe estar en función de la organización siendo proactiva y estar en capacidad de enfrentar cambios que permitan lograr innovación en los procesos productivos, comerciales y financieros, implementando nuevas tecnologías para obtener mejor producción e implementar estrategias que la hagan más rápida y eficiente.

Toda organización debe poner en práctica las nuevas tendencias gerenciales, las cuales contribuyen al desarrollo económico del país y buscan cada día una educación de alta calidad y una sociedad más competitiva para destacarnos entre los estados.

Desde esta perspectiva, la investigación se propone realizar un análisis del planteamiento de la nueva tendencia gerencial y sus aportes al desarrollo empresarial

### **Importancia del problema**

Las nuevas tendencias en gestión empresarial, se van innovando cada año de acuerdo a las necesidades de las empresas, las tendencias han empezado a ser circunstanciales y con un ciclo de vida mucho más corto que antes. Cualquier alternativa de gestión empresarial puede quedar obsoleta en menos tiempo del esperado. Donde la tecnología actual, al igual que sus numerosos recursos, posibilidades y herramientas, es la que marca el destino de los procesos que tienen lugar en el mercado, así como el ritmo de vida y las relaciones que se establecen entre los clientes y los productos. Las características de los tiempos actuales inciertos, turbulentos, de cambios imprevistos imprimen particular relevancia a los modos de gestión y a las formas de pensar, decidir y actuar de los responsables de la conducción de las organizaciones y empresas, tanto públicas como privadas.

Sierra (2010), sugiere que al gerenciar una empresa, o dirigirla, habrá que considerar lo siguiente:

- Una visión global con actuación local;
- el empoderamiento para los ejecutivos que tienen poder decisorio;
- el outsourcing, para aprovechar adecuadamente los conocimientos y las experiencias de quienes tienen buen éxito en sus gestiones;
- el liderazgo, como una cualidad inherente y fundamental para gerenciar una empresa, y
- darle a la empresa una estructura administrativa plana, para cambiarle su antigua estructura piramidal, que tiende a resaltar la connotación jerárquica, más que las responsabilidades.

Todo lo anterior puede considerarse como las nuevas tendencias de la gerencia empresarial. Sin embargo, al gerente se le presentan retos permanentes tanto a lo interno como a lo externo de la

organización en el cual debe tomar decisiones. Por ello necesitan estar actualizados en los conocimientos que se refieren a su desempeño cotidiano. De otra manera les es imposible responder eficazmente a los cambios importantes, diarios y espectaculares que vive la sociedad actual. El mundo que rodea a las empresas y a sus gerentes está en constante cambio y es cada vez más complejo y competitivo. Por consiguiente, es necesario seguir y atender las nuevas tendencias de la gerencia, de lo contrario, las empresas renuentes a hacerlo estarán condenadas al fracaso. Los temas como innovación, cambio organizacional, competitividad, globalización son enfoques presentes en esas tendencias gerenciales las cuales debe tomarse en cuenta desde la perspectiva teórica para responder al mundo cambiante que tiene la gerencia actual.

## **Metodología**

La investigación es de tipo documental y busca analizar los aportes teóricos sobre las nuevas tendencias gerenciales; para ello se consultó artículos científicos y páginas web empresariales debido al constante cambio donde se incorporan nuevos enfoques para un mejor desarrollo empresarial y a las propias necesidades de las empresas que cada año según la demanda comercial las estrategias varían.

Se consultaron palabras clave como innovación, cambio organizacional, competitividad y la recopilación bibliográfica de las nuevas tendencias gerenciales en Latinoamérica.

## **Resultados**

De acuerdo a la información recolectada, se pudo evidenciar que la gerencia y las tendencias empresariales, varían de acuerdo a las necesidades de las empresas, a los enfoques teóricos y los cambios constantes, según los autores que se mencionan a continuación:

- Jiménez, M (2006) Modelo de competitividad empresarial.
- Acosta, J., Avendaño, R., Guanipa, M., Morales, M., Padilla, Y., & Torao Y (2010). Importancia de la construcción de escenarios para el liderazgo transformacional en la gerencia social.
- Benítez, M (2012) Evolución del concepto de competitividad. Ingeniería Industrial.

- Petit, E (2012) El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo.
- Avendaño, J (2013) Las nuevas tendencias gerenciales del siglo XXI.
- Sandoval, J (2014) Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor.

Los artículos antes mencionados permiten observar que con el paso de los años existen cambios en las tendencias gerenciales que aportan al desarrollo empresarial estrategias en diversas áreas sin dejar de lado el rol importante del gerente y el trabajo en equipo para así superar cualquier obstáculo que se pueda presentar. Algunas de las tendencias que se mantienen en las empresas son la competitividad, liderazgo e innovación. De acuerdo a lo anterior expuesto según Porter (1980), en su libro estrategia competitiva, aporta que todas las empresas tienen estrategias competitivas, algunas explícitas y otras implícitas y que estas estrategias deben enfocarse hacia el entorno en que disputan el mercado.

## **Discusión**

De acuerdo a la información consultada referente a la gerencia y sus nuevas tendencias, se pudo evidenciar en el artículo de Avendaño J (2013) titulado: Las nuevas tendencias gerenciales del siglo XXI, señala detalladamente las nuevas tendencias gerenciales abarcando un amplio desarrollo en una gestión de calidad. A continuación, se mencionan las tendencias que según el autor son las más importantes.

- **Habilidades gerenciales:** todo gerente debe desarrollar competencia en el manejo de presentaciones efectivas, exposiciones efectivas, trabajo en equipo, elección de temas a trabajar basado en la planeación estratégica y participación en juntas y comités directivos, los cuales enfocados y aplicados a las organizaciones en el área financiera, talento humano, operativa y/o producción, mercadeo y tecnología.
- **Pensamiento prospectivo:** la prospectiva se define como hacer probable el futuro más deseable, es que los directivos y gerentes adquieran visión estratégica y pensamiento a futuro, lo anterior se puede aplicar a todos los documentos de la organización como ejemplo tenemos el plan estratégico, planes quinquenales o planes bianuales los cuales deben ir alineados con

los planes de acción y con el direccionamiento estratégico de la organización y alineados con todos los departamentos.

- **Emprendimiento:** es un término últimamente muy utilizado en todo el mundo. Aunque el emprendimiento siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, pues es inherente a ésta, en las últimas décadas, éste concepto se ha vuelto de suma importancia, ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos. El emprendimiento en una organización se puede evidenciar cuando se asiste a ferias empresariales, ruedas de negocios, citas con empresarios, todo lo anterior se hace con el fin de exponer una idea de negocio las cuales deben ser concebidas estratégicamente por medio de un plan de negocios este debe contener los siguientes estudios: financiero, mercadeo, operativo, recurso humano.
- **Innovación:** diversos autores, expertos en la materia, han definido la innovación. Sin embargo, para la innovación, existen múltiples definiciones acerca de un concepto que en apariencia es simple, pero a la vez es ambiguo, una gran mayoría de definiciones provienen de la definición promulgada por el economista austriaco Schumpeter, J (1977), en la cual la innovación abarca los 5 casos siguientes: introducción en el mercado de un nuevo bien o servicio, el cual los consumidores no están aún familiarizados. Introducción de un nuevo método de producción o metodología organizativa, creación de una nueva fuente de suministro de materia prima o productos semielaborados, apertura de un nuevo mercado en un país, implantación de una nueva estructura en un mercado.
- **Competitividad:** la definición de competitividad consiste en la habilidad de un país para crear, producir y distribuir productos o servicios en el mercado internacional, manteniendo ganancias crecientes de sus recursos. Grado por el cual un país en un mundo de competencia abierta, produce bienes y servicios que satisfacen las exigencias del mercado internacional.
- **Internacionalización:** se ha definido a la internacionalización como el elemento clave que se encarga de salvar a las empresas de sus problemas dentro de la organización. Sin embargo, la realidad es bien distinta: no es una salvación, sino un proceso complejo que requiere de una inversión que será mayor o menor, en función del modelo de negocio que lleve a cabo. Internacionalizarse no es una cuestión de rentabilidad, sino de estrategia introducirse en

nuevos mercados sin tener en cuenta si nuestro producto o servicio va a funcionar en ese mercado, no sirve de nada. Antes, se debe tener en cuenta un planteamiento estratégico que estudie los riesgos y oportunidades que se pueden dar durante el proceso de internacionalización.

- **Globalización:** en un sentido estricto, la globalización define a un conjunto de transformaciones que han posibilitado la generalización del comercio mundial, y el incremento de las inversiones internacionales. En pocas palabras se puede decir que es una gran red económica mundial, con el objetivo de que todos salgan beneficiados. El proceso de la globalización económica se basa en la idea de que el comercio mundial y la especialización productiva, permiten aprovechar de manera más eficientes las capacidades de cada país para producir los bienes que mejor puede obtener o fabricar. De acuerdo con esta lógica, cada nación exportará las mercancías con las que es más competitiva, de manera que, con los beneficios obtenidos importe los productos que no puede producir a bajo precio.
- **Responsabilidad social empresarial:** relacionados con los valores fundamentales en materia de: derechos humanos normas laborales medio ambiente lucha contra la corrupción en su fase operacional su finalidad es posibilitar a todos los pueblos del mundo compartir y acceder a los beneficios de la globalización de la economía e inyectar en el libre mercado mundial valores y prácticas fundamentales para resolver las necesidades socioeconómicas de los humanos. En tal sentido, éste se constituye en un instrumento de libre adhesión para empresas, sindicatos y organizaciones de la sociedad civil, que aplican los diez principios que lo integran en sus estrategias y operaciones.

Ahora bien, estos elementos presentes en las reflexiones de muchos gerentes en la actualidad que se aprecian como sencillos tienen grandes problemas al momento de ponerlos en práctica en sus respectivas organizaciones, no sólo basta con vaticinar los cambios sustanciales en el mundo empresarial, sino que se entienda a cabalidad que las organizaciones deben adquirir capacidades para lograrlo tanto en las estructuras como en los procesos y de las personas que la conforman.

En este aspecto, otro de los artículos analizados, es el de Petit, E (2012), el cual plantea algunos elementos como aporte a la nueva gerencia empresarial, tomando como categoría de análisis el desarrollo organizacional desde una perspectiva estratégica para la gerencia a partir de la



experiencia en la región. El aporte de este autor consiste en cómo se concibe las tendencias gerenciales a partir del desarrollo organizacional alrededor del proceso innovador.

El desarrollo organizacional se instrumenta configurando estrategias de innovación y desarrollo socioeconómico como una política pública de nueva generación. Para el autor, los principios de la teoría sobre gerencia de la innovación se conciben bajo el modelo de la administración clásica de Fayol, Taylor y Weber, desde esta racionalidad toda organización adopta estrategias tecnológicas y la cultura burocrática en busca de control. Esta racionalidad no es compatible con el paradigma de innovación que, según el autor, emerge en el sur. En palabras del autor, la planificación y el desarrollo de la organización innovadora tradicional se encuentra limitada de condicionar nuevos códigos y formas de pensamiento.

Desde esta perspectiva, señala que en los enfoques teóricos sobre innovación de los países desarrollados prevalece la racionalidad económica y técnica sin abordar la racionalidad gerencial, lo cual deja de lado la perspectiva estratégica y organizacional, lo que para el autor significa que en la discusión teórica no se considera al liderazgo como factor determinante en la generación de innovaciones. Al vincular la teoría de la innovación con la teoría gerencial, el autor logra aclarar que existen diferencias conceptuales en relación al liderazgo organizacional con la innovación.

Entre las diferencias resaltadas por el autor, se encuentra que la postura teórica de la innovación no considera al “seguidor emprendedor” como determinantes en el proceso innovador, solo considera al sujeto de la innovación a los “empresarios emprendedores” los cuales tiene características especiales y dotados de una visión emprendedora. Mientras que en el cuerpo teórico de la gerencia, el modelo de liderazgo sustentado en la gestión del conocimiento explica que es posible aprovechar las ideas y generar oportunidades a partir de las aportaciones de todos sus miembros centrándose en las ideas, lo que constituye relacionar las variables del liderazgo con el proceso innovador.

Los aportes de estas reflexiones se centran en comprender que la necesidad de cambios y las tendencias gerenciales se asumen como idea por la presión hacia la transformación y no por convicción a partir de las propias experiencias de la organización. Se constituye en un cambio por el cambio sin claridad y sin análisis que permitan asegurar los resultados de esos cambios. La

planificación y el desarrollo de la organización innovadora tradicional se encuentra limitada de condicionar nuevos códigos y formas de pensamiento.

Ante este planteamiento, es propicio comprender que las tendencias gerenciales actuales se configuran alrededor del cambio organizacional como necesidad ante un mundo competitivo. En relación a esta idea se analizó el artículo de Sandoval, J (2014) el cual se aproxima a otro concepto relacionado a las nuevas tendencias gerenciales como son los procesos de transformación y cambio organizacional la cual se realiza desde la reflexión crítica de cada elemento que el autor considera en el plano del cambio organizacional.

Cualquier cambio o transformación pequeña o grande, algunas o muchas cosas serán diferentes en la organización. Desde esta perspectiva el autor se adentra para señalar las dos aproximaciones dominantes sobre el cambio organizacional: el concepto planeado y el concepto de cambio emergente o súbito. Por cambio planeado se entiende aquel que es determinado por la orientación de los procesos de transformación como resultado de la reflexión y el ajuste gradual de las organizaciones. Mientras que, el cambio emergente o súbito se relaciona con la capacidad de responder rápidamente a las situaciones inesperadas. Ya que las organizaciones se enfrentan a las turbulencias del entorno competitivo pueden confrontarse a cualquiera de este tipo de cambios, por ello, las tendencias gerenciales deben modificar la forma como opera la organización y desarrollar habilidades para adaptar a la organización a este tipo de cambios. Estos cambios pueden impactar a la organización por dos tipos de causas principales: causas externas y causas internas. Por causas externas, el autor las entiende como aquellas nuevas tendencias, nuevos mercados, innovaciones tecnológicas, nuevos estilos de vida, presiones por la ecosostenibilidad, que demandan un nuevo estilo en la dirección de las empresas, en tanto, las causas internas están ligadas al desarrollo mismo de la organización. Según el autor, independientemente del tipo de causas que motiven el cambio, las organizaciones deben tener muy claro por qué lo desean o lo requieren, cuáles son los factores que las impulsan a ello y cuáles los resultados esperados.

Ahora bien, el proceso de transformación organizacional conlleva implícitamente unos principios que pueden determinar el éxito del proceso, el autor señala que estos principios no son fáciles de definir para una organización en particular debido a la heterogeneidad y a la complejidad que pueden presentarse. Sin embargo, pueden señalarse los siguientes: El principio holístico significa

que es necesario actuar integralmente sobre todos los componentes que en la organización puedan tener influencia en el proceso, si se desea que los cambios se realicen en forma consistente. El principio de rompimiento significa que en muchas oportunidades el cambio obliga a deshacerse de los paradigmas que generan equilibrio en las organizaciones, manteniendo el desbalance a través del proceso. El principio de constancia es esencial en los procesos de transformación. Muchos procesos fallan porque la organización no es constante en su esfuerzo para mantener el impulso. El principio de indeterminación explica que el cambio puede ser dirigido, pero no totalmente dominado.

Por último, el autor plantea que los cambios planeados tratan de definir el proceso de transformación que desea la organización, son los cambios formales, que emergen como estrategias de mejoramiento y desarrollo. Por otra parte, los cambios no planeados, suceden de forma inesperada, de manera intuitiva y sin procesos estructurados y pueden ser riesgosos.

Otro de los aspectos considerados en las tendencias gerenciales tiene que ver con la competitividad, desde este enfoque se analiza el artículo realizado por Jiménez, M (2006) en relación a la competitividad empresarial y capacidad de gestión. El autor considera que los modelos de medición de la competitividad se encuentran diseñados para medir la competitividad a nivel de países y no a nivel de la empresa. Estas metodologías propuestas por Porter, M (1980) y adaptada por el Foro Económico Mundial, consideran 12 factores entre los cuales se encuentran indicadores de desempeños, tecnología e innovación instituciones públicas, medio ambiente, entre otros. Uno de esos factores tiene que ver con las operaciones y estrategias empresariales (gerencia) cuyas variables son de carácter cualitativos entre las cuales están relación entre la remuneración y la productividad, capacidad de innovación, diversificación de mercado, etc.

Para el autor, estas variables no miden el nivel de competitividad de la empresa ya que están diseñadas a nivel macroeconómico, por lo cual es fundamental determinar los factores que permitan medir la competitividad de una organización. En tal sentido, señala que la competitividad está en función de la capacidad de gestión de la gerencia en todos los aspectos del negocio. El problema que enfrentan las organizaciones actualmente es la pérdida de mercado ante empresas globalizadas y eficientes, por lo que el camino disponible para las empresas es innovar.

Ante este panorama, piensa que la función visionaria de la organización recae en la gerencia. Es la gerencia la que debe tomar las decisiones hacia dónde dirigir la organización. Considera la actitud de la gerencia en función de la preferencia o aversión al riesgo que al analizarla supone el comportamiento del decisor, para ello utiliza la curva de utilidad en donde compara tres decisores con actitudes ante el riesgo. En tal sentido propone un modelo de competitividad empresarial cuyos factores a medir tiene que ver con la gestión comercial, la gestión financiera, gestión de producción, ciencia y tecnología, internacionalización y gestión empresarial.

## **Conclusión**

El principal reto que debe enfrentar la gerencia, y con ella la empresa, son los cambios de paradigmas que se suscitan al interior en las nuevas tendencias gerenciales, por ello, los conceptos como innovación, cambio organizacional, globalización son conceptos inherentes al mundo competitivo de hoy. En ese sentido, los aportes que desde la perspectiva de la innovación y el desarrollo organizacional son estrategias para fortalecer las capacidades empresariales inherentes a los cambios del desarrollo organizacional conducido por un liderazgo orientado por procesos que consideren a la organización como un sistema integrado de gestión. El liderazgo consiste en formar, preparar a la organización para los cambios o transformaciones que se generan a lo interno y externo para lograr resultados en el tiempo. Las nuevas tendencias gerenciales representan una combinación de capacidades múltiples para el gerente y la organización que se comportan como tejidos corporativos para confrontar y relacionarse con el horizonte de la competitividad.

Los autores analizados coinciden en que el papel de las nuevas tendencias gerenciales está focalizado en la innovación como el principal motor de los cambios en la organización conducido a través de un liderazgo que incursione con nuevas estrategias hacia competitividad. Este liderazgo tiene capacidad de decisor en un ambiente de incertidumbre y riesgo.

## **Referencias Bibliográficas**

Acosta, J., Avendaño, R., Guanipa, M., Morales, M., Padilla, Y., & Toro, Y. (2010). Importancia de la construcción de escenario para el liderazgo transformacional en la gerencia social. *Multiciencias*, 10, 159-164.

- Avendaño J. (2013). Las nuevas tendencias gerenciales del siglo XXI. Obtenido de <https://es.slideshare.net/mancipeavendano/nuevas-tendencias-gerenciales-del-siglo-xxi>
- Benítez, M. (2012). Evolución del Concepto de Competitividad. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, II (8), 175-82.
- Jiménez, M. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *UMbral Científico*, 9, 115-125.
- Petit, E. (2012). El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo. *Revista de Ciencias Sociales*, XVIII (1), 74-88.
- Poter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Campus Ltda.
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30, 162–171.
- Schumpeter, J. (1977). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Sierra, C. (2010). Liderazgo moderno y tendencias gerenciales: cambios paradigmáticos en la gestión de la universidad como empresa del conocimiento. *Guillermo de Ockham*, 8, 11-22.