



## CAPÍTULO

---

# MODELOS ADMINISTRATIVOS PARA EL DESARROLLO DE ORGANIZACIONES HACIA LA GENERACIÓN DEL VALOR AGREGADO

*Administrative Models for the Development  
of Organizations towards the Generation of  
Added Value*

---



Indira Illidge Correa

Tecnóloga en Administración Comercial y de Negocio, Contador Público, Profesional en el área de Administración de Empresas y Magíster en Administración de Organizaciones. Alta experiencia en el sector público y privado en el área administrativa, financiera y de talento humano, así como en asesorías en las áreas en referencia. Docente investigadora.

Marelbis Arregocés Vanegas

Profesional en Ingeniería Industrial, Especialista en Pedagogía para el desarrollo del Aprendizaje Autónomo y Magíster en Administración de Organizaciones. Docente investigador con 20 años de experiencia como docente en la metodología virtual, abierta y a distancia.

## RESUMEN

---

El presente capítulo se ha encaminado a brindar un análisis de cómo en las organizaciones se diseña y transfiere el valor agregado en cada uno de los procesos administrativos que conforman una empresa. Como instrumento de investigación se realizó una revisión documental en libros, textos, trabajos de grados, monografías, páginas como Scielo, Scopus, EBSCO, Orcid, Creative Commons, Crossref, Open Access, repositorios UNAD Dialnet, entre otros referentes a los modelos administrativos para el desarrollo de organizaciones hacia la generación del valor agregado. Se concluye, en primer lugar, que los modelos administrativos son el eje de la administración racional y un contorno para facilitar y analizar la situación de una organización a través de sistemas complejos (personas, ambiente y economía). En segundo lugar, el desarrollo organizacional, es una actividad en la cual se interrelacionan los empleados con el fin de lograr el mejoramiento del desempeño de las personas como profesional, el ambiente y la rentabilidad de la empresa. Finalmente, el valor agregado es lo que distingue el cliente al cubrir sus expectativas según sus motivaciones. Mientras que la propuesta de valor es todo el contenido de la oferta diseñada por la empresa, el valor agregado es lo que logra la empresa al superar las expectativas del cliente, lo que quiere decir que la propuesta de valor congenia con los intereses del cliente y los supera.

*Palabras clave: modelos administrativos, desarrollo, organizaciones, generación y valor agregado.*

## ABSTRACT

---

This chapter has been designed to provide a methodological analysis of how organizations design and transfer the added value in each of the administrative processes that make up a company. As a research tool, a documentary review was carried out in books, texts, degree papers, monographs, web pages such as Scielo, Scopus, EBSCO, Orcid, Creative Commons, Crossref, Open Access, UNAD repositories and Dialnet, among others, referring to the administrative models for the development of organizations towards the generation of added value. We conclude, firstly, that the administrative models are the axis of rational administration, and that they are an outline to facilitate and analyze the situation of an organization through complex systems (people, environment, and economy). In second place, the organizational development, is an activity in which the employees interrelate with the purpose of achieving the improvement of the performance of people as professionals, as well as the environment and the most important thing: the profitability of the company. Finally, the added value is what distinguishes the

client by meeting their expectations, according to their motivations. While the value proposal is the entire content of the offer designed by the company, the added value is what the company achieves by exceeding the customer's expectations, which means the value proposal is in line with the customer's interests and exceeds them.

**Keywords:** *administrative models, development, organizations, generation and added value.*

## INTRODUCCIÓN

---

El modelo administrativo en una organización; está vinculado por las suposiciones que aprecie el gerente y por las interpretaciones que hace de las situaciones con el fin de tomar decisiones en beneficio de la empresa. Es por ello que los gerentes actúan según como piensan y el modelo administrativo va a depender del clima en la institución donde se labora.

Por lo tanto, los modelos administrativos son la médula de la administración desde una forma sistematizada, clara, concisa y precisa; son un medio que permite reducir y analizar escenarios o sistemas complejos. El paso primordial en el enfoque de la administración hacia la solución de problemas es crear un modelo idóneo para la resolución de los problemas organizacionales, así como generar el valor agregado de la organización. Existen diferentes modelos y cambian según las variables. Existen tres razones básicas para la utilización de modelos:

1. La manipulación de las personas y organizaciones
2. La incertidumbre es un problema para la administración
3. La capacidad de diseñar modelos que representen

Entre las características de un modelo administrativo se encuentra que son aplicados para producir un cambio, necesitan la aplicación de distintas herramientas, pueden emplearse a varias empresas, permiten cambiar la manera en que se desempeña el talento humano en la organización por medio de las herramientas.

En este mismo orden de ideas, Porter y Kramer (2011) hablan sobre el “valor compartido” vinculando la competitividad de la empresa con la mejora de las condiciones sociales y económicas de la comunidad donde opera. Como lo expresan estos autores, el valor compartido relaciona la competitividad que cada día se globaliza, innova y desarrolla en un mundo empresarial beneficiando diferentes organizaciones desde la perspectiva social y económica.

“Champredonde y González Cosiorovski (2013) proponen un enfoque multidimensional a través del concepto “valor integral” de recursos territoriales, donde se traslada el foco de atención del producto al conjunto de actores involucrados en un proceso de valorización e implica considerar las actividades humanas en toda su complejidad.” (Salvador, 2016, p.76).

“Castellano y Goizueta (2015) realizan un análisis conceptual amplio sobre el tema y explican distintas iniciativas de valor agregado desde la perspectiva pública y privada incorporando el concepto “valor agregado institucional”. El valor agregado surge en instituciones públicas o privadas.” (Salvador, 2016, p.76).

A continuación, se presenta un análisis sobre los modelos administrativos para el desarrollo de organizaciones hacia la generación del valor agregado.

## ESTADO DEL ARTE

Gutiérrez, (2016) realiza una investigación titulada en Planteamiento de estrategias del clima organizacional para originar sentido de pertenencia de los funcionarios como valor agregado en las empresas del estado tema: dirección de impuestos, alcaldía de Villavicencio. El tipo de estudio es descriptivo y transversal ya que involucra a los funcionarios a través de encuestas para recolectar la información sobre la base de la hipótesis con el fin de analizar los resultados y poder contribuir al conocimiento sobre el sentido de pertenencia y valor agregado de los funcionarios. El objetivo general fue diseñar estrategias del clima organizacional al área de la Dirección de impuestos de la Alcaldía de Villavicencio en pro de lograr sentido de pertenencia, motivación y liderazgo en dicha área.

Las metas para la entidad y la inversión que se realice para que ellas se considera como un valor agregado y no como un gasto y está dirigida a la Dirección de impuestos y la Alcaldía de Villavicencio, cuyo objetivo principal es el diseño de estrategias del clima organizacional en pro de lograr sentido de pertenencia, motivación y liderazgo en dicha área. Se realizó un tipo de estudio descriptivo y transversal porque involucra a los funcionarios caracterizándolos a través de encuestas para recolectar información sobre la base de la hipótesis para analizar los resultados y poder contribuir al conocimiento sobre el sentido de pertenencia de los funcionarios y su valor agregado. Como resultado, en la investigación se plantearon recomendaciones de delegación de poder, mejor locación, compra de *hardware* y un buen programa de liquidación del cobro de los impuestos, asignación equitativa de distribución de las labores, reconocimiento a los mejores funcionarios, capacitaciones, creación de un comité para mejorar la

calidad del trabajo y un buzón de sugerencias y quejas. Como se puede observar, la entidad invierte en su personal en capacitaciones y talleres para mejorar la calidad de atención al cliente sin ver esta inversión como un gasto, sino como una estrategia que contribuye a lograr pertenencia de los funcionarios y su valor agregado.

Manzano y González (2011) analizan el desarrollo vertiginoso del conocimiento como activo intangible que ejerce influencia en todas las instituciones y conlleva cambios tanto de cultura como de estructura organizacional, donde el talento humano como agente generador de conocimiento se constituye en parte fundamental de la gestión estratégica y en el distintivo para lograr la ventaja competitiva y la eficiencia, lo cual ha estimulado su estudio en forma permanente. En su investigación documental y descriptiva buscaron dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿La información, el conocimiento y el talento humano son intangibles que contribuyen a la ventaja competitiva de las organizaciones? ¿Cuánto mayor sean los esfuerzos en tecnologías de la información de las organizaciones mejor se desarrollarán los procesos de gestión del conocimiento? Además, realizaron un diagnóstico situacional acerca de la gestión del conocimiento dado en el sector empresarial de la ciudad de Ocaña, que permitió enfocar adecuadamente estrategias que optimicen las capacidades, habilidades, información y en general el conocimiento que tiene el potencial humano.

Mendoza et al. (2018) consideran que el *marketing* como estrategia de ventas agrega un valor de uso al producto o servicio por lo que es posible hablar de las acciones de *marketing* hacia dentro del propio prestador de servicios. Con el fin de reflexionar sobre el *marketing* explican los diferentes tipos de *marketing*, sus funciones, la filosofía de la administración de la mercadotecnia, sus vertientes y el papel que desempeña en la industria cultural, hasta alcanzar la sistematización conceptual de los términos que permiten comprender la termodinámica del *marketing*, cuyo verdadero valor agregado consiste en que además del producto comprado, el cliente se lleve junto a él un elemento de autodefinición. El concepto de agregado de valor se vincula en general con la transformación de las materias primas en productos elaborados y con el posicionamiento de los productos en los nichos de mercado. Desde Aristóteles se menciona el valor y este es objeto de estudio de diversas disciplinas y teorías. Desde entonces, ya se establecía la distinción entre valor de uso y valor de cambio.

Desde la perspectiva marxista, la plusvalía (agregado de valor) es un resultado del trabajo; es decir, de la relación trabajo-capital en términos de acumulación de capital y de distribución de ganancias. El concepto de agregado de valor ha evolucionado e incluye otros aspectos productivos, sociales, culturales, identitarios y medioambientales aunque, por supuesto, mantiene su carácter predominantemente económico. El término valor proviene del latín *valere* y significa fuerte, mientras que valorización es

darle un sentido positivo a la fortaleza. Valorizar es valorar una mercancía o servicio en el sentido económico; en otras palabras, es señalar su precio, reconocer, estimar el valor o mérito de algo o alguien y a la vez es aumentar el valor de algo; así, en esta última acepción se hace mayor énfasis en el concepto de agregado de valor.

## MARCO TEÓRICO

---

### MODELOS ADMINISTRATIVOS

Los modelos administrativos son básicamente modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a sus necesidades ya que no suelen ser rígidos. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos (Marcano, 2016).

Los modelos administrativos surgen a través del tiempo y de las experiencias obtenidas en otras organizaciones; se implementan por medio de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos. Según López (2008), son el núcleo de la administración racional y son un medio para simplificar y analizar situaciones o sistemas complejos. Un paso común en el enfoque de la ciencia de la administración hacia la solución de problemas es construir un modelo matemático para representar el sistema bajo estudio.

Ahora bien, las organizaciones desde una perspectiva administrativa, económica y humana contribuyen a la toma de decisiones, el uso y rendimiento de los recursos y el apoyo que se requiere de las personas; de esta forma emergen de la actividad científica proyectos y estudios encaminados a determinar la dinámica por la cual se generan diferentes modelos de gestión, adaptables según la estructura de la organización y los componentes desde su tecnoestructura (Mintzberg, 2009).

El ambiente de los negocios exige a las organizaciones formular objetivos y desarrollar estrategias que propicien ser sostenibles en el corto, mediano y largo plazo, dadas las cambiantes condiciones del entorno. Esto representa un reto, aunque la principal idea de las organizaciones se orienta a la relación con el ambiente y la generación de valor (Zott y Amit, 2005); en este sentido, es importante enunciar que la metodología por la cual una organización genera valor es lo conocido como modelo gerencial.

Osterwalder (citado en Márquez, 2010) propone una definición referente a los modelos gerenciales y afirma que “un modelo gerencial es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor” (p. 31).

Este autor ofrece los modelos gerenciales como un medio con una serie de pasos relacionados para presentar a las empresas con el propósito de que aumenten sus ingresos y obtengan un mejor valor agregado.

Johnson et al. (2008) expresan que un modelo gerencial resulta de la interrelación de diferentes elementos que articulados crean y desarrollan valor para la organización; el común denominador entre estas definiciones se orienta a la interacción de diferentes componentes de las organizaciones en torno a sus grupos de interés y a la generación de valor.

Según “Jofré (2002), los modelos gerenciales también pueden concebirse como la abstracción de la realidad a una idea que retrata la radiografía del funcionamiento actual de la actividad; es donde se asume la óptica global de los modelos gerenciales que generalmente transitan por una serie de procesos de declaración, análisis, ejecución, control y compensación. Por esta razón, los modelos gerenciales deben alinearse a la dirección estratégica de las organizaciones para buscar la perfecta sinergia entre el desarrollo competitivo y la generación de valor.” (Landazury, Jaafar, Cristofani y Canales, 2017, p.6).

Por consiguiente, las organizaciones desempeñan un papel muy importante en los modelos administrativos y el valor agregado. También está el concepto de organizaciones de alta complejidad; varios autores han escrito acerca de la complejidad; por lo tanto, la existencia del concepto tiene fundamento teórico. Se reconoce la complejidad como un sistema compuesto por un gran número de elementos que interactúan de manera no sencilla, donde todo es la suma de las partes (Wimsatt, 1972). La complejidad se fundamenta al reconocer sus elementos y las relaciones entre ellos, cuyo entendimiento no lleva al conocimiento absoluto en las organizaciones (Goldberg y Holland, 1988 citado por Flores y Vanoni, 2016).

## DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES

El desarrollo organizacional equivale a estrategias, sistemas, habilidades y destrezas que utiliza la alta gerencia orientándolos hacia los esfuerzos y la identificación de las necesidades de los clientes según el escenario actual y la planificación hacia el futuro. Además, incluye un enfoque sistemático que tiene sus raíces en las ideas, la creatividad y las decisiones del individuo, la organización y el ambiente, donde se incluye el comportamiento de las ciencias sociales, es decir, las ciencias de la administración lo relacionan como un sistema entrelazado.

Un sistema complejo se define según la estructura. Flores y Vanoni (2016) lo conceptualizan como la complejidad que surge de la propuesta en la organización y que se

convierte en un sistema complejo, o sea, el resultado de las interacciones y retroacciones de los componentes y de estos con el medio cambiante y dinámico. De esta manera, se logra identificar el concepto de variedad de elementos y sus interrelaciones, intencionadas o no en las organizaciones.

Como se puede observar, la complejidad está vinculada con las organizaciones como un sistema desde el ámbito interno y externo. Un análisis frente a la complejidad externa e interna en el contexto organizacional sostiene que la primera describe la perspectiva del mercado, que se caracteriza por los llamados factores de cambio y flexibilidad, mientras que la segunda describe la perspectiva de la empresa, que se caracteriza por los campos de complejidad y la ocurrencia de dimensiones de complejidad. Los campos de complejidad permiten analizar y estructurar la complejidad interna existente en una empresa. Puede ser descrita por los tres campos principales de complejidad, producto (incluidos los servicios y valor agregado), procesos y organización. (Rodríguez, 2020).

En consecuencia, el objetivo del desarrollo organizacional es lograr la eficiencia y eficacia, donde los trabajadores son fundamentales en la empresa para conseguir el desarrollo del potencial. Se evita conformar elementos que no estén relacionados con el fin de lograr competitividad, aprendizaje organizativo e individual, así como la creación de sistemas flexibles y sensibles tanto al cambio interno y externo; he ahí donde el valor agregado desempeña un papel muy importante en todos los ámbitos cuando se venden **servicios y productos, entre otros**.

## VALOR AGREGADO

El modelo de valor agregado es la existencia y el aprovechamiento de talentos que favorezcan la productividad, la satisfacción y la motivación de las personas, la coherencia de los objetivos individuales con los de la organización y un clima laboral apropiado (Kaplan y Norton, 2000); visto desde el punto contable adquiere una valorización enorme un bien cuando se modifica y visto desde el nivel de persona, me aproximo a decir, es el mayor valor que se le debe dar a la persona que labora con satisfacción en el desarrollo de sus tareas en el puesto de trabajo. A nivel competitivo, asume que toda empresa tiene una propuesta de valor para atraer y retener clientes que demanda procesos internos excelentes (cadena interna de valor), pero que traerá como consecuencia mayores rendimientos financieros para los accionistas.

También, el valor agregado se determina cuando una persona o un conjunto de personas realizan una labor y por medio de esta le añaden valor a un objeto preliminar: están generando “valor agregado”. Esta labor puede transformar el objeto en un nue-

vo objeto, puede modificar sin hacer perder su esencia y puede ubicarlo en un espacio determinado. Los aumentos de valoración no necesariamente están ligados a una labor. Las valoraciones nacen de las subjetividades tanto individuales como sociales y vienen determinadas por procesos históricos. Un conjunto de individuos en un período determinado asigna un mismo valor a esta labor efectuada. Este valor puede ser tanto económico como social y cultural (Gutiérrez, 2016).

Para que lo anterior tenga viabilidad se requieren unos inductores clave asociados con las personas, entre ellos la existencia y el aprovechamiento de talentos que favorezcan la productividad, la satisfacción y la motivación de las personas, la coherencia de los objetivos individuales con los de la organización y un clima laboral apropiado (Kaplan y Norton, 2000).

Este componente de valor (económico y tangible) tiene como finalidad la creación de una ventaja competitiva que sea sostenible, aspecto asociado con una estrategia apropiada, unas condiciones de productividad favorables y una habilidad para actuar en un entorno cambiante (Camisón, 2002).

En este mismo orden de ideas, los modelos administrativos que las empresas van a seguir dependen de los sistemas y su enfoque hacia donde quiera llegar la organización y también del capital humano con que se cuente. Los nuevos sistemas de dirección de las empresas exitosas y competitivas se encaminan hacia una descentralización y polivalencia en el trabajo, donde el liderazgo participativo y la proactividad forman parte de una filosofía de calidad.

En cualquier organización, los trabajos se pueden definir para que permitan poca o ninguna libertad personal, o la discrecionalidad más amplia posible. La lógica de organizar, es un proceso gerencial permanente. “Las organizaciones son sistemas sociales que producen bienes o servicios, están orientadas por una racionalidad social, poseen un subsistema administrativo o de gestión, una estructura, unos recursos y se encuentran delimitadas por una estructura socioeconómica específica” (Martínez, 1999, p. 281). Para organizar se debe distribuir la carga de trabajo (actividades y tareas); esta división debe ser empleada de forma lógica y cómoda por personas y grupos, con lo que se forma una división de trabajo eficiente y eficaz que logra una departamentalización; ahí es donde surge el organigrama, donde se describen los cargos utilizando la jerarquía desde el gerente general hasta el subordinado.

En cuanto a la coordinación, es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes para perseguir las metas de la organización con eficacia. A través de dichos procesos se observan los diferentes desarrollos y enfoques de las organizaciones que se utilizaron para afrontar los cambios; asimismo, se hace

énfasis en los crecimientos, adaptaciones, entornos financieros y medio ambiente en los que se encuentra como organización. Es por ello que el crecimiento se inicia cuando se planifica y se previene para el futuro a través de estrategias de visión periférica con el objetivo de tener habilidad, localizar, reconocer y responder a la información en las distintas áreas del campo visual alrededor del objeto sobre el cual se fija la atención.

Igualmente, el liderazgo es un tema trascendental en la actualidad en el mundo empresarial. Las organizaciones y empresas luchan constantemente por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para su bienestar.

El liderazgo implica aprender a moldear el futuro existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. Involucra crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades. (Kotter, citado en Sosa, 2016)

Al hablar de las organizaciones, las personas y su entorno es importante nombrar a los conductores, líderes y aquellos que logran el éxito de los negocios y que orientan al personal. El líder no es una persona perfecta; como todo ser humano tiene sus errores, defectos y virtudes; sin embargo, es aquella persona con una serie de capacidades, habilidades, experiencias, virtudes y características que contribuyen a cumplir las metas y conseguir el éxito.

A pesar de que la administración y el liderazgo son sinónimos, se deben diferenciar ambos términos. Los líderes reales pueden liderar grupos no organizados en absoluto, mientras que solo puede haber administradores en condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones.

Aunque son evidentes los aportes de las corrientes administrativas al control de gestión, el desarrollo de este término no ha ido aparejado al gran desarrollo que ha tenido en las últimas décadas la ciencia administrativa. “Kaplan y Johnson (1987) plantean

que “el control de gestión tradicional detuvo su desarrollo en 1925, momento en el cual todos los procedimientos contables, aún en uso ya existían: presupuestos, costos estándar, el modelo Du Pont, entre otros” (Sumba, 2014, p. 13).

Existe la necesidad de tener un método que posibilite traducir nuestras estrategias en objetivos relacionados que puedan ser medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permitan alinear el comportamiento de los miembros de la organización. Se debe incluir el análisis de la matriz DOFA para identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que una empresa presenta.

En este mismo orden de ideas, si todo lo mencionado se relaciona con los cambios que se dan constantemente a nivel internacional como la caída de todas las barreras comerciales, legales, políticas, físicas, culturales, tecnológicas y de productos, todo se vincula con una economía global. De ahí que que las empresas grandes, medianas y pequeñas indiferentemente de su actividad cambien constantemente el ritmo del día a día con el fin de innovar, avanzar y estar siempre en el mundo competitivo.

## RESULTADOS

---

Metodológicamente, este documento se ha encaminado a brindar un análisis de cómo en las organizaciones se diseña y transfiere el valor agregado en cada uno de los procesos administrativos que conforman una empresa. Por tanto, como instrumento de investigación se realizó una revisión documental en libros, textos, trabajos de grados, monografías, páginas web y repositorios entre otros referentes a los modelos administrativos para el desarrollo de organizaciones hacia la generación del valor agregado. También se revisaron documentos oficiales concernientes a los modelos gerenciales con la pertinencia y relevancia del concepto, así como su forma de trabajo por parte de diferentes investigadores de las comunidades científicas nacionales e internacionales.

A continuación, se presenta una revisión documental que se realizó en Scielo, Scopus, EBSCO, Orcid, Creative Commons, Crossref, Open Access, repositorios UNAD, páginas web y Dialnet, entre otros.

**TABLA 1.** *Revisión documental*

Autores	Resumen
Mendoza, H. y Mendoza, K. (2018)	Gestión del conocimiento como herramienta para generar valor agregado a los procesos administrativos en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, extensión Chone
Wimsatt, W. (1972)	La complejidad en las organizaciones
Goldberg, D. y Holland, J. (1988)	Algoritmos genéticos y aprendizaje automático
Camisón, C. (1997)	La Competitividad de la Pyme Industrial Española: Estrategia y Competencias Distintivas
Castillo, Y., Castillo, J., Rodríguez, I., Moreno, S. y Moreno, S. (2010)	Valor agregado
Dorf, B. y Blank, S. (s.f.)	La guía paso a paso para construir una gran empresa
Champredonde, M. (2012)	La valorización de la tipicidad cultural y territorial de productos mediante certificaciones en países de América Latina
Kaplan, R. y Norton, D. (2000)	El cuadro de mando integral
López, V. (2008)	Otros conceptos de la administración
Marcano, C. (2016)	Modelos administrativos
Márquez, J. (2010)	Innovación en modelos gerenciales
Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2013)	Generación de modelos gerenciales
Mintzberg, H. (2009)	Managing
Sosa, J. (2016)	Definición de Liderazgo
Porter M. y Kramer, M. (2011)	Creating shared value
Rodríguez, I. (2020)	Desarrollo de valor agregado en la auditoría de certificación en organizaciones de alta complejidad en Colombia con sistemas de gestión. Signos, Investigación en Sistemas de Gestión

Fuente: Elaboración propia, según consulta en Coello, (s.f.), Blank & Dorf (s.f.).

## DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

---

En el presente capítulo se realizó una revisión documental con el fin de analizar tres variables como son: los modelos administrativos, el desarrollo de las organizaciones y la generación del valor agregado. Al respecto, se puede decir que:

**L**os modelos administrativos son el eje de la administración racional; son un contorno para facilitar y analizar la situación de una organización a través de sistemas complejos (personas, ambiente y economía). El desarrollo organizacional es una actividad en la que se interrelacionan los empleados con el fin de lograr el mejoramiento del desempeño de las personas como profesionales, así como el ambiente y la rentabilidad de la empresa. El valor agregado es lo que distingue el cliente al cubrir sus expectativas, según sus motivaciones. Mientras que la propuesta de valor es todo el contenido de la oferta diseñada por la empresa, el valor agregado es lo que logra la empresa al superar las expectativas del cliente, lo que quiere decir que la propuesta de valor congenia con los intereses del cliente y los supera.

Las organizaciones se fundan en la confianza, en confiar en los otros; significa saber qué podemos esperar de ellos (Drucker, 1994). Actualmente estamos en un proceso de cambio en el cual se están revisando los modelos económicos, empresariales y sociales. La sociedad demanda empresas más responsables ética y socialmente; empresas que incorporen en su cultura la transparencia y el compromiso con sus *stakeholders*. Se procederá a realizar una revisión histórica de los intereses y fines de las empresas, desde el objetivo único de generar beneficios sin importar los medios para conseguirlos hasta el objetivo de que las empresas deben ser responsables en su entorno de influencia.

El factor determinante actual para conseguir el valor agregado de las empresas es el desarrollo de dos recursos intangibles muy determinados: imagen y reputación corporativa (Herrera, 2011). La reputación corporativa es un intangible de alto valor, por cuanto es un fenómeno psicológico que evoluciona a través del tiempo, construido a través de percepciones, creencias y actitudes.

La duración de las empresas en el mundo actual no sería posible con tan solo la venta de un producto, la prestación de un servicio, más las necesidades de los clientes; existe un aspecto muy importante: las expectativas que estas personas tienen de cómo las tratan.

Santillana (2018) expresa que el valor agregado empresarial se puede dar en todos los ámbitos cuando se venden servicios y también productos. La innovación es un elemento esencial para el valor agregado empresarial puesto que las ideas nuevas y efectivas son las que atraen a los clientes y los hacen sentir realmente especiales. El mejor resultado ocurre cuando las acciones se realizan sinceramente, es decir, cuando para la organización es verdaderamente importante que el cliente esté completamente satisfecho.

Toda organización que sobrevive a situaciones complejas, manteniendo sus niveles de excelencia, obtendrá como valor agregado la capacidad de gestionar los cambios constantes del medio ambiente (mercado), incluyendo los conocimientos obtenidos y las adaptaciones para alcanzarlo. Antes el mercado disminuía o aumentaba a menor velocidad, pero no existen mercados ni condiciones de entorno estables o definitivas. Antes los cambios eran más predecibles, pero en la actualidad ocurren con mayor velocidad, lo que exige eficiencia y eficacia para aportar soluciones de manera preventiva y correctiva con el fin de evitar recurrencias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blank, S., & Dorf, B. (s.f.). *El Manual del Emprendedor. La Guía paso a paso para crear una gran empresa*. [https://theoffice.pe/wp-content/uploads/el\\_manual\\_del\\_emprend.pdf](https://theoffice.pe/wp-content/uploads/el_manual_del_emprend.pdf)

Camisón, C. (1997). *La Competitividad de la Pyme Industrial Española: Estrategia y Competencias Distintivas*. Madrid: Editorial Civitas.

Castillo, Y., Castillo, J., Rodríguez, I., Moreno, S. y Moreno, S. (11 de febrero de 2010). Valor agregado. *Modelos Administrativos*. <http://unesrgrupo1modelosadmon.blogspot.com/2010/02/valor-agregado.html>

Champredonde, M. (2012). La valorización de la tipicidad cultural y territorial de productos mediante certificaciones en países de América Latina. En J. Froehlich (coord.). *Desarrollo Territorial*. Producción, Identidad e Consumo. Rio Grande do Sul: Ed. Unijuí.

Coello, C. (s.f.). *Algoritmos Genéticos y sus Aplicaciones*. <http://aisii.azc.uam.mx/mcbc/Cursos/IntCompt/Lectura18.pdf>

Drucker, P. (1994). *Dirección de instituciones sin ánimo de lucro*. Buenos Aires: El Ateneo.

Flores, M., y Vanoni, G. (2016). *Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI*. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/6099/609964241004/html/index.html>

Gutiérrez, I. (2016). *Planteamiento de estrategias del clima organizacional para originar sentido de pertenencia de los funcionarios como valor agregado en las empresas del estado tema: dirección de impuestos, alcaldía de Villavicencio (tesis de grado)*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Villavicencio, Colombia. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/8604/40376899.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Herrera, R. (2011). El valor de la reputación corporativa en la empresa del siglo XXI. *Revista Dircom*, (80), 50-53.

Johnson, M., Christensen, C. y Kagermann, H. (2008). Reinventing your Business Model. *Harvard Business Review*, 86 (12), 51-59

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). El cuadro de mando integral. *The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión.

Landazury, L., Jaafar, H., Cristofani, M y Canales, R. (2017). *Innovación y modelos de gerencia: su reflexión transformadora desde lo humano y el conocimiento*. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n13/a18v39n13p20.pdf>

López, V. (17 de mayo de 2008). *Otros conceptos de la administración. Modelos administrativos*. <http://jhonnym.blogspot.com/2008/05/modelos-administrativos.html>

Manzano, O. y González, Y. (2011). La gestión del conocimiento como generador de valor agregado en las organizaciones: Análisis de un sector empresarial. *Libre Empresa*, 8(2), 69-80. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4040233>

Marcano, C. (2016). *Modelos administrativos*. Monografias.com. <https://www.monografias.com/trabajos87/modelo-administrativo/modelo-administrativo2.shtml>

Martínez, C. (1999). Administración de Organizaciones. *Productividad y Eficacia*. [http://www.fce.unal.edu.co/media/files/CentroEditorial/catalogo/Libros\\_Digitalizados/M\\_Carlos\\_E\\_Martinez\\_1999.pdf](http://www.fce.unal.edu.co/media/files/CentroEditorial/catalogo/Libros_Digitalizados/M_Carlos_E_Martinez_1999.pdf)

Márquez, J. (2010). *Innovación en modelos gerenciales: la metodología de Osterwalder en la práctica*. MBA EAFIT, (1), 30-47.

Mendoza, H. y Mendoza, K. (2018). *Gestión del conocimiento como herramienta para generar valor agregado a los procesos administrativos en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, extensión Chone*. Universidad y Sociedad, 10(1), 263-268. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000100263](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100263)

Mendoza, E, Osorio, A. y Ballesteros, E. (2018). ¿Cómo se enfoca el marketing y el valor agregado? Versatilidad del marketing. *Revista Dilemas Contemporáneos*. <https://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/624/1219>

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. California: Berrett-Koehler Publishers.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos gerenciales*. España: Grupo Planeta.

Porter M. y Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Rodríguez, I. (2020). Desarrollo de valor agregado en la auditoría de certificación en organizaciones de alta complejidad en Colombia con sistemas de gestión. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 12(2), 31-45. <https://doi.org/10.15332/24631140.5935>

Salvador, G. (2016). *AGREGADO DE VALOR: Compartiendo conceptos*. [https://inta.gob.ar/sites/default/files/agregado\\_de\\_valor.\\_compartiendo\\_conceptos.pdf](https://inta.gob.ar/sites/default/files/agregado_de_valor._compartiendo_conceptos.pdf)

Santillana, D. (11 de abril de 2018). *¿Qué es el valor agregado en las empresas?* Business Coaching Firm. <https://www.business-coach.mx/blog/que-es-el-valor-agregado-en-las-empresas>

Sosa, J. (27 de mayo de 2016). *Definición de liderazgo según autores*. [https://prezi.com/lfedygk\\_aasp/definicion-de-liderazgo-segun-autores/](https://prezi.com/lfedygk_aasp/definicion-de-liderazgo-segun-autores/)

Sumba, N. (2014). *Implementación de Indicadores de Gestión para el Departamento de Ventas del “Supermercado Estrella” del Cantón La Troncal*. <http://186.5.103.99/bitstream/reducacue/7192/3/IMPLEMENTACI%C3%93N%20DE%20INDICADORES%20DE%20GESTI%C3%93N%20PARA%20EL%20DEPARTAMENTO%20DE%20VENTAS%20DEL%20E2%80%9CSUPERMERCADO%20ESTRELLA%20DEL%20CANT%C3%93N%20LA%20TRONCAL..pdf>

Wimsatt, W. (1972). Complexity and Organization. *Proceedings of the Biennial Meeting of the Philosophy of Science Association*, 67-86. <https://doi.org/10.1086/psaprocbienmeetp.1972.3698961>

Zott, C. y Amit, R. (2005). *Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms*. USA: Wharton University of Pennsylvania.