

## LA INNOVACIÓN COMO FACTOR CLAVE DE ÉXITO EN LA GERENCIA DE LAS EMPRESAS DE PRODUCCIÓN SOCIAL VENEZOLANA

Ana Chirinos

Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda

### INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el entorno competitivo se ha tornado agresivo gracias a la globalización; fenómeno considerado como un proceso económico, social y cultural, cuyas principales características incluyen la expansión de las posibilidades de comunicación, surgimiento de la sociedad de la información e incremento del contacto entre las personas. Ello, está asociado al crecimiento del comercio internacional de bienes, productos y servicios, una libre circulación de capitales y la competitividad económica; las cuales están basadas en el uso intensivo del conocimiento.

No obstante, Sosa (2012), señala que las organizaciones continúan ancladas en una perspectiva mecanicista, desde la cual realizan prácticas gerenciales de tendencias racionalistas, con patrones burocráticos de acción deterministas como vía predominante, desprovista de una interrelación amplia que permita el desarrollo de un pensamiento complejo.

Particularmente, se asevera que existe una resistencia al cambio de paradigma, en un ambiente donde lo cotidiano es enfrentarse a nuevas y cada día más complicadas realidades empresariales, entrelazándose a situaciones técnicas, circunstanciales y humanas; así se contribuye a lograr la eficiencia utilizando de manera adecuada los recursos disponibles para la satisfacción de las necesidades. Como se sabe, es imperante que las organizaciones estén obligadas a diseñar y proponer estrategias que permitan la diferenciación en el mercado; y al final contribuir al apalancamiento de éstas hacia la generación de ventajas competitivas, precisando la innovación como un factor organizacional para el logro de innumerables ventajas en el posicionamiento competitivo del mercado

globalizado. (Barrios, 2012)

De hecho, se hace énfasis que las empresas comienzan a transitar por un cosmos diferente, al menos en su percepción e interpretación, con nuevas situaciones caracterizadas por la complejidad. Aquí, Senge (2005) se refirió a la globalización como el fenómeno que sacude las antiguas reglas económicas y sociales, la revolución de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones; acelerando el ritmo de cambios, imponiendo nuevos condicionantes y modos de interacción; dominando la incertidumbre, la crisis, hasta formar una nueva ola, una nueva era.

En este orden de ideas, la Secretaría Permanente del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2010), muestra el cambio generado en la importancia relativa de los factores de producción; el conocimiento frente al capital físico, el cual es garante de la supervivencia de las empresas con las capacidades para transformar los procesos empresariales y crear organizaciones más competitivas, ágiles y eficaces para lograr la adaptación de las empresas a las necesidades de la sociedad.

Bajo esta premisa, surge en Venezuela la necesidad de fomentar las inversiones a través de la diversificación de la economía, impulsar la creación de una amplia gama de bienes y servicios fundamentales para la población y finalmente incrementar la participación de las comunidades organizadas; ejerciendo la contraloría social a través de las Empresas de Producción Social (EPS). Las cuales se definen por el gobierno según el Ministerio de Comunicación e Información (MINCI, 2006); como unidades productivas comunitarias que tienen como objetivo esencial la generación de bienes y servicios que satisfagan las necesidades básicas de las comunidades como; la alimentación, vivienda, educación, salud y vestimenta.

En este orden, Guzmán y Palacios (2006) aseveran que en las EPS no existen privilegios asociados a la posición jerárquica, se manifiesta la igualdad sustantiva entre sus integrantes, basados en una planificación participativa y protagónica bajo el régimen de propiedad estatal. Por ende, el desafío para estas empresas desde el ámbito financiero, consistirá en tomar decisiones de inversión sustanciales en tiempo y dinero, que permitan alcanzar el éxito para sus decisiones de sostenibilidad y autonomía, centradas en los gru-

pos de interés presentes: colaboradores, accionistas, directivos, clientes, proveedores, comunidad y administración pública.

Desde esta perspectiva, Pérez y Velazco (2012), puntualizan que es necesario que las EPS promocionen cambios, ajustados a las necesidades de la comunidad, independientemente de su estrategia financiera, y el éxito dependa de la eficacia de su imagen pública. De allí, la innovación es una parte importante de la producción de ingresos; que comprende la transformación de los procesos clave para incentivar la búsqueda de aliados, clientes e individuos, dispuestos a colaborar con las organizaciones.

Sin duda, se establece una perspectiva transformadora en el estilo gerencial de las organizaciones; desde los fundamentos estructurales y funcionales, hasta las capacidades esenciales para hacerse competitivas a partir de la mejora de sus procesos y productos.

## **DESARROLLO**

### **La Innovación como Estrategia Empresarial**

Las organizaciones sociales a nivel mundial, atraviesan una serie de cambios estructurales y funcionales; ello ha ocasionado que se requiera por parte de los diferentes nodos de la trama relacional, la formulación y aplicación de estrategias gerenciales que direccionen el crecimiento y desarrollo colectivo, a fin de minimizar el riesgo de un ciclo vital decadente y feneciente, potencializando las oportunidades para alcanzar estadios de madurez autosostenida (Senior y Marín, 2015).

A este propósito, cada vez cobra mayor importancia la capacidad de innovación en el mundo empresarial como una estrategia, para mantenerse al frente de la necesaria competitividad; esto afecta la cadena de valor de las empresas modificando aspectos que finalmente va a repercutir en el valor percibido por el cliente. De nada sirve creatividad o invención, si ello no es aplicable al valor percibido por el cliente y la capacidad de competir en la industria.

Ante esta realidad, con una economía globalizada en la que el entorno empresarial cambia constantemente, la innovación, en sus diferentes niveles, se ha convertido en una necesidad ineludible para poder competir y estar presente en el mercado; la innovación equivale a la capacidad de convertir la creatividad e invención en un modelo de negocio de rendimiento para la empresa, es decir, de reconducir las nuevas aplicaciones en beneficios, un mejor rendimiento, ya sea en los procesos de producción, entrega del producto/servicio o de uso para el cliente.

En consecuencia, ha impactado en el ritmo de cambio de los materiales, tecnologías y de los mercados, haciendo que el concepto de innovación; entendido como un proceso empresarial, emerja con fuerza y se sitúe en el centro de las políticas públicas y de los sistemas de gestión empresarial del entorno económico. (Cirera, 2005)

Además, se requiere la adopción de una perspectiva evolutiva, examinar el papel de los agentes clave de cambio, dentro y fuera de la organización en la conducción y la conformación de cuatro procesos: motivación, invención, implementación y teorización y etiquetado, que definen colectivamente un modelo de cómo viene la innovación en la gerencia.

En este particular los autores: Mathison, Gándara, Primera y García (2008), sostienen que el factor clave para afrontar con éxito estos tiempos, reside en acentuar la innovación de las empresas, entendiendo por innovación la capacidad para transformar los procesos empresariales y crear organizaciones más competitivas, ágiles y eficaces.

Antes que nada, la innovación exige “que sean identificados de manera sistemática los cambios que ya han ocurrido en el negocio: demográficos, valores, tecnología o ciencia, y luego sean vistos como oportunidades. También demanda otra cosa, que ha sido la más difícil de hacer para las compañías existentes: abandonar lo de ayer, en vez de defenderlo” (Drucker, 2002: 94). Paralelamente se explica que la Innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente.

Así pues, los empresarios que se consideran innovadores deben investigar cons-

cientemente las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas de oportunidades para hacer innovaciones exitosas, deben conocer y aplicar los principios de la misma. Inclusive Soto y Medellín (2010) consideran que aun cuando, el empresariado innovador es “audaz”, todavía existen empresarios que improvisan, carecen de metodología, quebrantando las reglas básicas. Por tal motivo es necesario la sistematización, la cual debe ser dirigida y sobre todo basarse en la innovación con objetivos.

En este particular, se perfilan los elementos esenciales de la gerencia innovativa, considerados por otros autores como los ocho pilares para lograr la transformación social: Diferenciación o posicionamiento competitivo, clientes, pensamiento estratégico, conocimiento del mercado, comunicación, gestión humana, finanzas y la innovación; entrelazados con los accionares políticos, sociales, culturales y étnicos.

### **La Práctica del Gerente en las Empresas de Producción Social Venezolana.**

En los últimos años, se ha generado un paradigma de comportamiento hacia el desarrollo de mejores prácticas de gestión; lo cierto es que la globalización ha ocasionado la integración creciente, con una intensificación de la competencia y un impacto tecnológico acelerado; han surgido nuevos retos y oportunidades para los empresarios.

Así pues, Chacón (2010) hace énfasis que las empresas deben mejorar su habilidad para tratar con el continuo cambio, aumentando su capacidad de respuesta a las necesidades del mercado e invirtiendo en nuevos tipos de activos cruciales para la flexibilidad y competitividad a largo plazo. Visto que la innovación se puede definir como la creación o modificación de un producto y su introducción en un mercado; la misma es concebida por (Vallarino (2005) como el uso de nuevo conocimiento tecnológico y de mercado para ofrecer un producto o servicio nuevo a los clientes y/o a los no clientes.

De hecho, la creatividad y la capacidad de innovación deben direccionarse a ofrecer continuamente a los clientes, algo mejor que su competencia, con un atributo permanente y una actitud positiva frente al temor que normalmente supone cualquier cambio. En este caso, la práctica organizacional está ejercida por el gerente, quien está comprometido en dirigir las actividades e implementar las estrategias que contribuyan al cumpli-

miento de las metas y objetivos de las organizaciones.

También, la práctica tradicional de la gerencia en las EPS se desarrolla de tal manera que, los gerentes controlan y los empleados son controlados, siendo ineficaz para el cumplimiento de los objetivos. En consecuencia, se vislumbran las precitadas bajo el paradigma funcionalista como forma dominante, debido a la práctica gerencias de manera conductista- determinista y funcionalista radical- humanista radical frente a la ortodoxia y por los conflictos

Actualmente la los gerentes de las EPS Venezolanas atraviesan por una serie de dificultades en el desempeño de sus funciones, es evidente la ausencia de una planificación en la gestión de los recursos por la falta de experiencia y/o de la ausencia de capacidades, el cual conlleva a no direccionar los objetivos, no prever efectivamente las capacidades que posee la empresa y aquellas otras que debe conseguir, el desconocimiento de las realidades del entorno y las posibilidades reales de la empresa dentro de su ámbito de acción.

Al mismo tiempo, es evidente la apatía en la implementación de programas de evaluación de desempeño gerencial, del talento humano y de los resultados necesarios para llevar a cabo un trabajo de evaluación para obtener información los cambios de conducta logrados en los capacitados, su desempeño en el área de trabajo, juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervinieron en el proceso.

Incluso, se toman decisiones de manera improvisadas y en ocasiones tampoco son acertadas; ocurre un aplazamiento en adoptar decisiones críticas en un verdadero “cuello de botella” para empresa. Esta conducta desmotiva al personal, alejando a este del compromiso. No se toma la precaución de analizar y redactar planes alternativos o de contingencia ante posibles cambios favorables o desfavorables en el entorno, lo cual conlleva a la empresa a no aprovechar las circunstancias, actuando de manera imprevista, pudiendo tomar decisiones perjudiciales o tardar en reaccionar ante los sucesos.

Por todo lo dicho, es necesario que el gerente innovador posea capacidades para comparar y seleccionar aquellas ideas en la generación de proyectos de innovación, de

esta manera logrará alinear la visión con los objetivos estratégicos. Así pues, la práctica de la gerencia de innovación consistirá en un proceso de divergencia y convergencia de ideas, cuya dirección estará a cargo de responsable que tomará decisiones en la selección y ejecución de proyectos concretos de innovación. (Gil, Varela y González, 2008).

En resumen, para lograr el posicionamiento competitivo de las empresas en el mercado, es necesario que el gerente de las EPS tenga el comportamiento innovador basado en el conocimiento. Caracterizado por ser creativo con el objetivo de fomentar la aparición de ideas, no restringidas al ámbito de las operaciones habituales; estar focalizado en el diseño e implementación de las estrategias. Prestar atención al trabajo desafiante, la autonomía y la relación con el medio, dirigida a otras metas como la satisfacción con el trabajo y el rendimiento.

Es imperante que el gerente de innovación satisfaga el perfil de modelo propuesto por Vallarino (2007) quien expresó el comportamiento innovador como fuente del cambio: el ejemplo en las organizaciones de servicios, con siete variables: el comportamiento innovador, el trabajo desafiante, la autonomía, la importancia estratégica, el ambiente favorable, la relación con el medio, la diferenciación y la variación de la demanda. Para innovar la gestión en las EPS venezolanas; es necesario orientarlas al establecimiento de un ambiente interno favorable, que permita reflejarse en los logros de los objetivos de la empresa. Con ello se direcciona a las organizaciones por el camino de la mejora continua y el cumplimiento a los objetivos, metas y propósitos estipulados por la alta dirección con el fin de conducir las organizaciones hacia una mejora en el desempeño en la satisfacción de las necesidades de las comunidades.

El modelo se fundamenta en la innovación cuando la estrategia para sustentar el crecimiento y el desarrollo se lleva a cabo desde la cultura; estableciendo claramente la importancia económica de la innovación como variable endógena. Aquí se hace mención a la Teoría del Desarrollo Económico creada por Schumpeter (1957), quien afirma que existe un estado de no crecimiento, el “circuito” económico, y un estado de crecimiento, “La evolución”. El paso del “circuito” a la “evolución” se efectúan por medio de las innovaciones, que constituyen el motor del crecimiento. En efecto, la mejor práctica que un gerente puede adoptar es de mente abierta, deben estar dispuestos a examinar los

clientes en cada uno de sus mercados y desarrollar productos y servicios adaptados de forma única para ellos. (Pateiro, 2010).

Finalmente, se debe establecer el modelo gerencial como elemento esencial para la innovación, el cual permitirá con mayor facilidad el desarrollo de la globalización ya que las organizaciones se preocuparan en especializarse, para ser más competitiva, con la diseminación de la cultura del mejoramiento continuo.

## **CONCLUSIONES**

Existe un gran número de personas que desempeñan cargos gerenciales en las diversas empresas de producción social, que se enfrentan a los desafíos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Particularmente, tal como lo expresa Druker (2008): el desempeño es la medida de la eficiencia y la eficacia. Esto es, el hacer correctamente las cosas y hacer las cosas correctas.

En este ámbito, la Gerencia de un número importante de empresas de producción social hoy día genera más preocupación en cumplir la jornada laboral que realizar un desempeño eficaz y eficiente en el puesto de trabajo, la calidad en este caso no es tomada en cuenta, sino la cantidad de trabajo realizado, resaltando que en el ejercicio de las funciones los tiempos de trabajo dependen más de los horarios que de los resultados.

Por lo tanto, se requiere la Innovación como la herramienta específica de los empresarios para explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Se considera que el factor clave para afrontar con éxito estos tiempos, reside en acentuar la innovación de las empresas, con la capacidad para transformar los procesos empresariales y crear organizaciones más competitivas, ágiles y eficaces.

Además, como la práctica de la gerencia de innovación se trata de un proceso de disonancia y concordancia de ideas donde la responsabilidad es del gerente; éste debe formular y comunicar una visión clara en relación con el rol de la innovación. Las ideas

formuladas en la visión funcionarán como una brújula para el talento humano que hace vida en las organizaciones, direccionándolos en las decisiones diarias que deben tomarse, con el compromiso en dirigir las actividades e implementar las estrategias que contribuyan al cumplimiento de las metas y objetivos.

La idea es que se logre impulsar y sistematizar estas actividades de innovación en su sentido amplio, para ayudar a las organizaciones a no ver las actividades de innovación como una cuestión sólo alcanzable para grandes organizaciones, y permitirles estructurar y poner en valor dichas actividades. Se requiere conocer las claves de cada negocio e identificar los retos que se plantean en el corto y medio plazo.

Pues bien, se favorecerá el desarrollo de nuevas rutinas y pautas de trabajo que consolidan una cultura que permite a la organización avanzar hacia la innovación sistemática, facilitando el perfeccionamiento de líderes internos con habilidades para la innovación en las EPS venezolanas. A fin de fomentar la cultura de la innovación, la reflexión estratégica de la innovación, elaboración de acciones, planes y su desarrollo, que posibilite la ejecución de proyectos de innovación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barrios M. (2012). Funcionamiento de las Empresas de Producción Social y Regulación en el Ordenamiento Jurídico Venezolano Trabajo Especial de grado. Consultado el día 25 de Septiembre de 2015. [http://saber.ucv.ve/jspui/bitstream/123456789/4121/1/T026800006561.barriosmarilola\\_finalpublicacion-000.pdf](http://saber.ucv.ve/jspui/bitstream/123456789/4121/1/T026800006561.barriosmarilola_finalpublicacion-000.pdf)
- Cirera, A (2005). "Evaluación en el diseño de políticas públicas", en X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública (CLAD, Santiago de Chile Consultado el 25/09/ 2015. [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:IHMkZ1e1PiEJ:www.subdere.cl/sites/default/noticiasold/articles-76900\\_recurso\\_1.pdf+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=ve](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:IHMkZ1e1PiEJ:www.subdere.cl/sites/default/noticiasold/articles-76900_recurso_1.pdf+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=ve)
- Chacón B. (2010) El Proceso de Innovación Como Estrategia Gerencial en el Sector Manufacturero. (En la red) Revista CICAG, Venezuela, disponible <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/560/1372>. Consultado el día 10/09/ 2015.
- Drucker, P.F. (2008). "Hacia la nueva organización". En Drucker, P.F. y otros autores, Innovar la

organización empresarial (pp. 7-14). Barcelona: Deusto

- Gil A., Varela G. y González A. (2008). Guía práctica para abordar la innovación y su gestión en las empresas del sector de la edificación residencial. Tutorial Fundación TEKNIKER.
- Guzmán D y Palacios D. (2006) Análisis de las Empresas de Producción Social y su Beneficio para la Comunidad. (En la red) Trabajo de Grado, [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/136/1/TESIS-338.62\\_ G 92.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/136/1/TESIS-338.62_G 92.pdf) (2015, Septiembre 26)
- Mathison L., Gándara J, Primera C. y García L. (2007) Innovación: Factor Clave para Lograr Ventajas Competitivas. Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales (En la red) (2015, Septiembre 26)
- Ministerio de Comunicación e Información (2006). Empresas De Producción Social: Nuevas Oportunidades Para El Desarrollo. (En la red) Consultado el día 24 de Octubre de 2015. [http://www.minci.gob.ve/wpcontent/uploads/downloads/2013/01/folleto\\_al\\_fin\\_web.pdf](http://www.minci.gob.ve/wpcontent/uploads/downloads/2013/01/folleto_al_fin_web.pdf)
- Pateiro, E. (2010). Nueva Gerencia: el diálogo como vehículo de conexión emocional. Blog Ética y Gerencia. (En la red) Consultado el día 24 de Octubre de 2015. Disponible: <http://eduardopateiro.blogspot.com/2010/09/nueva-gerencia-el-dialogo-como-vehiculo.html>.
- Pérez D. y Velazco D (2012) Sostenibilidad y Autonomía Financiera en Empresas De Producción Social. (En la red) Revista MULTICIENCIAS, Vol. 12, N° Extraordinario, 2012 (121 - 125) ISSN 1317-2255 disponible en <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/multiciencias/article/download/19009/18989>.
- Senge, P. (2005). La Quinta Disciplina en la Práctica. Granica. Argentina.
- Senior A y Marín F (2015). Organizaciones Transcomplejas. Seminario Doctoral. UNEFA Extensión Coro.
- Schumpeter, J., "Teoría del Desarrollo Económico", Traducido por Prados Arrarte, J., Fondo de Cultura Económica, México, 1957.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2010). Visión Prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Respuestas ante un futuro complejo (En la red) disponible en [http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2010/08/T023600004305-0-Vision\\_prospectiva\\_de\\_las\\_PYMES.pdf](http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2010/08/T023600004305-0-Vision_prospectiva_de_las_PYMES.pdf). (2015, Septiembre 26).
- Sosa de B. O (2012) Gerente Edificador de Organizaciones Espiritualmente Inteligentes En Las Empresas Del Nuevo Milenio. (En la red) Consultado el día 25 de Septiembre de 2015. <http://www.grupociieg.org/archivos/Gerente%20edificador%20de%20organizaciones%20.pdf>
- Vallarino, D. (2007). El comportamiento innovador como fuente de cambio: el ejemplo en las empresas de servicios. Revista. FAE. Consultado el día 25 de Septiembre de 2015 (En la red) <http://www.ccee.edu.uy/jacad/2012/x%20area%20y%20mesa/CONTABILIDAD-ADMINISTRACION/5%20%20Emprendedurismo/4El%20gerente%20de%20la%20innoacon%20en%20las%20organizaciones.pdf>