



## INNOVACIÓN EN EL PROCESO ORGANIZACIONAL -CLAVE DEL ÉXITO GERENCIAL-

**Recibido:** 15-05-2009. **Aceptado:** 15-08-2009

**Roman, Wilmer \***

\* Doctor en Ciencias Gerenciales. Magister Educación Superior. Licenciado en administración. Profesor del Instituto Universitario Experimental de Tecnología "Andrés Eloy Blanco". Investigador activo CICAG/URBE. Correo electrónico: [wfroman@hotmail.com](mailto:wfroman@hotmail.com)

**De Pelekais, Cira \*\***

\*\* Postdoctora. Doctora en Recursos Humanos. Magíster y Especialista. Abogada y Educadora. Profesora Titular y Directora CICAG. Universidad Rafael Belloso Chacín. PPI Nivel III. Correo electrónico: [cpelekais@gmail.com](mailto:cpelekais@gmail.com)

**Pelekais, Elmar \*\*\***

\*\*\*Doctor en Ciencias Gerenciales. Magister Recursos Humanos. Licenciado en Comunicación Social. Investigador activo CICAG. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. PPI Nivel Candidato. Correo electrónico: [a1drin@hotmail.com](mailto:a1drin@hotmail.com)

### RESUMEN

En un mundo caracterizado por cambios, variabilidad y heterogeneidad, hablar de certidumbre sería intentar concebir la realidad como una quimera de la que todo gerente quisiera estar acompañado a la hora de gerenciar. La realidad es que el gerente está inmerso en un mundo incierto, donde paradójicamente al parecer lo único cierto es lo incierto. Es así, como la gerencia en su tarea orquestal armonizadora de los recursos organizacionales, está en la perenne necesidad de redefinir y hasta reinventar *-innovar-* nuevas acciones gerenciales orientadas a ajustar la praxis administrativa-gerencial a este complejo y demandante mundo postmoderno. El presente artículo, resalta a manera de reflexión como la aplicación de un proceso gerencial efectivo basado en la construcción innovadora, humana y social de procesos estratégicos, contribuye a conducir y resultar en la aplicación de una acción gerencial capaz de enfrentar la incertidumbre con mayor dosis de entereza, estabilidad, humanidad e innovación, a través de los aportes de Bateman y Snell (2005), Certo (2001), Chiavenato (2000/2005), Stephen y Coulter (2005), entre otros. La metodología se inscribe bajo el enfoque introspectivo vivencial en función de la identificación que se produce entre el sujeto investigador y su objeto de estudio. Concluyéndose que todo proceso gerencial debe ir acompañado por un elemento de importancia capital como es la innovación, que permite transformar las ideas en productos o procesos y esto sin duda alguna redundante o incide de manera directa en la productividad y eleva la rentabilidad empresarial, lo cual se convierte en clave del éxito organizacional.

**Palabras clave:** Cambios, proceso gerencial, innovación



## INNOVATION IN THE ORGANIZATIONAL PROCESS - KEY OF THE MANAGEMENT SUCCESS -

### ABSTRACT

In a world characterized by changes, variability and heterogeneity, to speak about serious certainty must be to try to conceive the reality as a chimera in which every manager wanted to be accompanied at the moment of managing. The reality is that the manager is immersed in an uncertain world, where paradoxically, apparently the only certain thing is the uncertain thing. Is like that, like the management in its orchestral coordinating task of the organizational resources, is in the everlasting need to re-define and up to reinventing - to introduce - new managerial actions orientated to the administrative - managerial praxis to fit to this complex and plaintiff postmodern world. The present article, highlights like reflection as the application of a managerial process cash based on the innovative, human and social construction of strategic processes, helps to drive and result in the application of a managerial action capable to face the uncertainty with major dose of entirety, stability, humanity and innovation with the help of theorics: Bateman y Snell (2005), Certo (2001), Chiavenato (2000/2005), Stephen y Coulter (2005), among others. The methodology registers under the introspective existential approach depending on the identification that they produce between the investigative subject and his object of study. Concluding that any managerial process must go accompanied by an element of capital importance as the innovation, which allows to transform the ideas into products or processes and this undoubtedly someone to result or to affect in a direct way in the productivity and the managerial profitability to raise, which turns into key of the organizational success.

**Key words:** Changes, managerial process, innovation

### 1. INTRODUCCIÓN

Toda empresa necesita para su funcionamiento la interacción de un complicado tejido de acciones de tipo gerencial, mucho más hoy en día, en donde las tendencias conllevan a caracterizar al mundo postmoderno bajo un enfoque globalizado que ha conducido gradualmente a los mercados hacia una cercana e ineludible interacción de gran parte de los aspectos constitutivos de sus sociedades u organizaciones. Otra característica de los tiempos actuales es su dinamismo ante el continuo cambio; es una sociedad determinada por ret-cambios (cambios y retos) que exige a las organizaciones y a sus gerentes la perenne revisión, adecuación e innovación de los procesos administrativos-gerenciales que conducen, guían y administran a la organización.

Para Francés (2006) los tiempos actuales de posmodernidad son una mezcla de lo viejo con lo nuevo, lo racional con lo irracional, lo futurista con lo retro; en otras palabras, se está entre tiempos conformados por conjuntos heterogéneos de variables



distintas tanto de forma como de fondo que traen consigo el nacimiento contrastado de un mercado volátil y de identidad confusa.

Ante tal escenario, el gerente postmoderno se ve inmerso en una gerencia cada vez más exigente de procesos novedosos de planeación, organización, dirección y control de las actividades empresariales, sin dejar de reconocer a su vez, la temporalidad de los conceptos prácticos aplicados en el momento, situación que conlleva a establecer una constante búsqueda de estrategias prácticas-gerenciales orientadas y armonizadas a las características únicas vividas y exigidas por la sociedad actual.

Tales planteamientos coinciden con los pensamientos expuestos por Azuaje (2005) cuando establece:

*El conocimiento está en perenne cambio [...] sigilosamente una nueva forma de devaluación asecha: la devaluación por obsolescencia. De aquí que el nuevo gerente tendrá que decidir entre acumular conocimientos como una enciclopedia tradicional o adquirir un buen balance de información para desarrollar criterios gerenciales consistentes con la cambiante situación de los negocios que ocurren en nuestra aldea global (p.59).*

En este contexto, lo anterior evidencia como la gerencia y su praxis (escenario empresarial) son parte de un sistema dinámico en donde cada uno de los elementos interactúan sobre, con, desde y a la vez, es influido por los demás elementos del conjunto gerencial; la interacción de las partes modela la integridad del todo. Hoy en día estamos en plena efervescencia de la gerencia del cambio [...] cambiar es un proceso integral, expansivo y dinámico (Barroso, 2005).

De esta forma es posible apreciar, como la gestión gerencial encierra en sí el concepto de movimiento, adaptándose a toda la dinámica que el entorno exige. Se puede afirmar entonces, que ésta opera como un microsistema dentro de un macrosistema representado por la sociedad y sus demandas; parte de un universo dinámico. Hoy, producto de la praxis, pensamos que la gerencia está en los procesos y en su permanente replanteamiento; es decir, evoluciona el concepto de tareas (Gewurtz 2003).

Así pues, la gestión gerencial constituye el punto central sobre el cual gira toda organización que, debido al constante bombardeo del mercado, le exige reacciones, reacomodos o redefiniciones en su manera de concebir los procesos internos organizacionales. Berghe (2005) sostiene que para generar cambios o transformaciones en la organización, se debe contar con el respaldo significativo además de activo de la gerencia y del gerente.

De esta forma, el gerente es el responsable de definir los ejes estratégicos de la institución, marcar las pautas para la obtención del uso de los recursos, coordinar, controlar el desarrollo de las operaciones y constantemente revisar las estrategias y



estructuras en función a los imprevistos tanto externos (macro ambiente) como internos (micro ambiente).

Igualmente, es la persona que debe señalar la ruta por donde debe andar la organización; planear, implementar, realizar cambios, en función al desarrollo organizacional en determinado tiempo, generar mecanismos administrativos propios y confiables que le permitan la aplicación de correctivos; todo esto, involucrando a todos los miembros de la organización e identificando el cambio como proceso hacia el logro de las metas deseables; inyectándole continuas dosis de innovación al aparato gerencial. Es así, como se genera un aprendizaje, encaminado a mejorar sustentablemente la organización.

De lo antes señalado, se estima la responsabilidad gerencial como ícono impulsador del éxito, innovación y desarrollo organizacional; por lo cual, esencialmente el papel de los gerentes es el de guiar las organizaciones hacia el alcance de las metas (Certo, 2001).

De lo anterior se evidencia como los mercados actuales exigen una gerencia mucho más compleja y cambiante; en fin, novedosa; razón fundamental para ello, al cambiar las inquietudes (necesidades y deseos de mercado) es de esperar que también lo hagan las respuestas (gestión gerencial).

De igual forma, queda demostrado como el éxito de la organización descansa en gran parte en la manera de administrar el proceso gerencial; es decir, el éxito recae sobre el gerente y su equipo de trabajo. El recurso más importante de toda organización es el talento humano, quien opera y gestiona los procesos empresariales. De allí, que el ver y entender a la innovación gerencial como elemento fundamental del recurso humano organizacional sea fundamental a la hora de establecer cambios, como lo establece Barroso (2005) la gerencia del cambio, comienza por la gerencia de sí mismo.

En tal sentido, el presente artículo busca resaltar como la aplicación de un proceso organizacional innovador, cambiante, dinámico y armónico a las necesidades de las sociedades actuales, puede resultar en organizaciones menos resistentes, reactivas y mucho más activas y proactivas. La innovación debe ser vista como una oportunidad de cambio, de crecimiento institucional; oportunidad que debe trastocar todos los niveles organizacionales, y la gerencia no escapa a tal escenario. Un empresario que no aprende a administrar no durará mucho tiempo. Una gerencia que no aprende a innovar, no durará mucho tiempo; los negocios hoy tienen que diseñarse para el cambio, como norma y generar cambios, en vez de reaccionar a ellos (Drucker, citado por Berghe, 2005).

## **2. LA GERENCIA INNOVADORA: UNA NECESIDAD ACTUAL**

En la actualidad, los escenarios gerenciales se caracterizan por cambios, variabilidad y heterogeneidad, en donde hablar de certidumbre sería intentar concebir



la realidad como una quimera de la que todo gerente quisiera estar acompañado. La realidad es que éste y, por ende su praxis gerencial, están inmersos en un mundo incierto, donde paradójicamente al parecer lo único cierto es lo incierto. Es así, como la gerencia en su tarea orquestal armonizadora de los recursos organizacionales, está en la perenne necesidad de redefinir y hasta reinventar -continuamente innovando- nuevas acciones orientadas a ajustar su praxis administrativa-gerencial al complejo y demandante mundo postmoderno.

En tal sentido, la gerencia debe ser vista como un proceso basado en la construcción innovadora, humana, social, contextual y sinérgica de procesos estratégicos contemporáneos contribuyentes a conducir y resaltar la gestión que se desarrolla en la aplicación de una acción capaz de enfrentar la incertidumbre con mayor dosis de entereza, estabilidad, humanidad e innovación.

Tal planteamiento conlleva a preguntar, ¿Qué es realmente la innovación? y, ¿Por qué ha de ser la gerencia innovadora una constante de cambio en los tiempos actuales? Dando respuesta a tales interrogantes, Parra (2006 citado por Escalante, 2009) en su libro titulado "Universidades, cultura innovativa y vinculación con el entorno socioproductivo", establece que la innovación es la supremacía de lo nuevo, un término que connota originalidad y que está asociado con la idea de creatividad, como factor determinante para la creación de riqueza y, lógicamente con el éxito económico de las empresas competitivas.

De lo anterior, se infiere que la gerencia y la innovación deben estar entonces estrechamente ligadas a la hora de fusionar los recursos organizacionales para así, ciertamente orientarlos hacia la contextualidad exigida y vivida por la organización. El sentir y ver a la innovación como algo distinto, desligado, aparte y divorciado de los procesos gerenciales, llevaría a los gerentes y a sus recursos a un desgaste innecesario de esfuerzos que pudieran ser fácilmente canalizados con mayor eficiencia si una gestión dinámica del cambio estuviera presente dentro de las filas estratégicas organizacionales.

En consecuencia, es preciso conferirle al cambio y a la innovación, la importancia preponderante que tienen a la hora de propiciar desarrollos gerenciales y organizacionales. Sin embargo, tal como Parra (2006, p. 47 citado por Escalante, 2009) lo establece, la innovación no es el resultado de genios individuales. Al contrario, las innovaciones las logran los equipos de personas y organizaciones de apoyo que interactúan en una forma muy compleja, confusa y algunas veces incluso erráticas.

En función a tal planteamiento, se infiere como el innovar trae consigo una complejidad que en ocasiones siembra en las instituciones un sentimiento de resistencia mucho más fuerte a la misma tendencia innovadora. Tal situación, lejos de ayudar a la institución, produce en cambio el inevitable nacimiento de disfunciones organizacionales lo cual en ocasiones sin percibirlo, dirigen a la organización a



planteamientos errados no conducentes a la consolidación del desarrollo organizacional, meta indiscutible de toda organización.

En tal sentido, el innovar debe ser visto como una estrategia necesaria e ineludible a la hora de guiar, administrar y gerenciar las organizaciones modernas. Al “equivocarse” como producto de la innovación, se profundiza el aprendizaje colectivo institucional a la vez que se le da apertura al surgimiento de nuevos lineamientos estratégicos reorientados al abordaje del cambio

Por otro lado, el equivocarse como producto de la resistencia al cambio, solo traería a la organización el surgimiento de sentimientos encontrados entre lo que se tiene, quiere y realmente necesita; situación que conllevaría a la larga, a un “cambio institucional” producto del mismo cambio, es decir, cambiaran sólo porque la innovación le obligo y, no porque la contextualidad social y organizacional actuales fueron internalizadas por la entidad.

Ante tal escenario no se podría hablar de gerencia innovadora, por el contrario, de una gerencia reactiva que da respuestas solo si los agentes externos tocan a ella. Una verdadera gerencia innovadora debe asimilar los cambios y a la vez, consciente e inconscientemente propiciarlos dentro de sus gestiones diarias organizacionales. Entonces solo así, se estará realmente ante una gerencia innovadora que constante y conscientemente cambia a los requerimientos demandados y exigidos por el entorno.

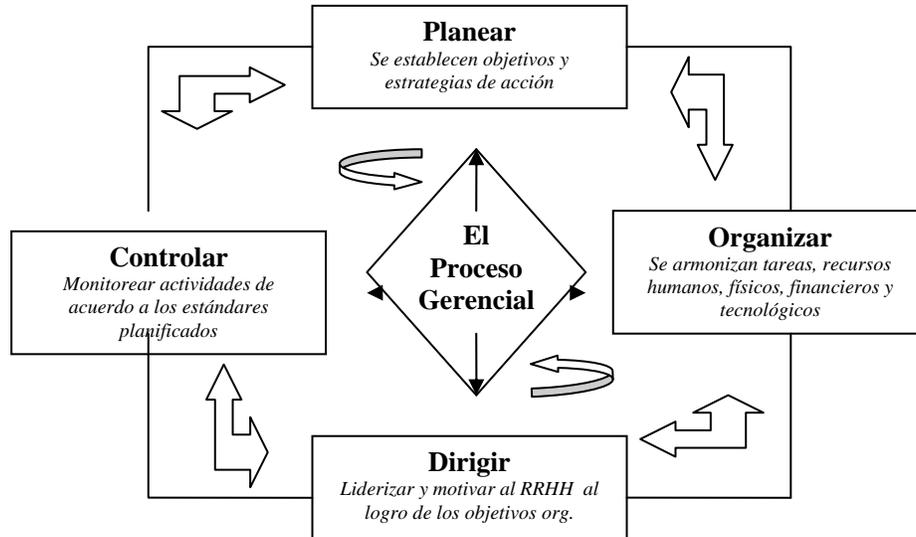
### **3. PROCESO GERENCIAL: FUNCIONES GERENCIALES**

La gerencia es un proceso multifacético e integral representado por ciclos de actividades conformados a su vez por subprocesos que, aún siendo de índole variada, mantienen una cercana interdependencia e interrelación central entre sí. El proceso gerencial constituye un sistema formado por elementos internos que al interactuar logran fusionar y activar las energías organizacionales hacia el alcance institucional de metas y objetivos.

Autores como Coulter y Stephen (1999); George y Jones (1999); Schermerhorn (2002); Armstrong (2003); Chiavenato (2000); Black y Porter (2002); Stoner *et al* (1995); Noe y Parick (1996); Certo (2001); Azuaje (2005); Ceja (1999) concuerdan en establecer que tales subprocesos formantes del proceso gerencial son: planear, organizar, dirigir y controlar; esta fusión armónica forma y construye el proceso gerencial o administrativo.

Al respecto, Chiavenato (2000) establece que las funciones del administrador, en conjunto conforman el proceso administrativo. La planeación, organización, dirección y control consideradas por separados, constituyen las funciones administrativas que al ser vistas como una totalidad para conseguir los objetivos, conforman el proceso gerencial (ver figura 1).

**FIGURA 1. CICLO GERENCIAL**



Fuente: Schermerhorn 2002. Adaptado por los autores.

De igual forma, resalta que debido a la connotación propia de la palabra “proceso” éste exige de manera tácita cambios e innovación, “el concepto de proceso implica que los acontecimientos y las relaciones sean dinámicos, estén en evolución, en cambio permanente y sean continuos” (Chiavenato, 2000, p.89).

En tal sentido, el proceso gerencial no debe ser visto como inmutable o estático; por el contrario es móvil, tiene comienzo, no debe tener final ni secuencia fija de acontecimientos.

Desde tal perspectiva debe entenderse a los procesos de planear, organizar, dirigir y controlar como elementos sinérgicos en donde los acontecimientos individuales de cada uno de ellos, afecta y guarda relación estricta con los otros procesos. En consecuencia, ninguna función está aislada, por el contrario, son parte de un proceso integral mayor llamado “proceso gerencial”.

### 3.1. PLANEACIÓN

Toda organización sin importar su propósito, índole o naturaleza está formada por un conjunto de elementos y recursos (físicos, intelectuales, financieros, tecnológicos entre otros) que necesitan ser armonizados y “planificados”, esto, con el propósito de lograr ese objetivo común empresarial “perdurar saludable en el tiempo”; es decir, lograr desarrollar un ciclo de vida óptimo que le permita alcanzar metas, objetivos y misiones.



De igual forma, es importante reconocer que las organizaciones se desarrollan y operan en un medio ambiente formado por variables tanto internas como externas, las cuales interactuando entre sí, afectan el alcance de los objetivos organizacionales. En tal sentido, gerentes y directores en busca de esa armonía institucional, indagan a través del proceso de planificación como entender la interacción entre dichas variables, con el fin, de canalizar y alinear las fuerzas individuales de cada elemento hacia la consecución del fin institucional.

De lo anterior se puede inferir, como la planificación actúa como puente entre lo que se quiere (*o desea ir*) y se tiene (*o se está*). Noe y Patrick (1996) establecen que la mayoría de gerentes y directores, reconocen el proceso de planificación como ayuda al aumento de la racionalidad en las actividades organizacionales. Por su parte Chiavenato (2000) considera que las organizaciones deben planear para así poder alcanzar sus objetivos. De igual forma, clama que la planificación ayuda a la organización a adaptarse a los cambios, identificar oportunidades y predecir imprevistos.

Por su lado Münch y García (2008, p.65) establecen que la planeación “es la determinación de los objetivos, elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”. De manera similar Chiavenato (2000) enuncia que en la planeación se determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse; así como, los planes y estrategias se deben establecer para alcanzarlos. Por otro lado, para Ponce (citado por Münch y García, 2006, p.63) la planeación “consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y número necesarios para su realización”.

De lo anterior se puede deducir, que la acción de planificar significa establecer y estudiar anticipadamente objetivos o acciones. La planificación sustenta los actos o actividades organizacionales, no solo en corazonadas e intuición sino en métodos, procedimientos, planes además de la lógica; es decir, la planificación establece los objetivos de la organización definiendo los procedimientos adecuados para alcanzarlos. De igual forma, comprende escoger las tareas que deben ejecutarse para alcanzar los logros de la organización, bosquejar cómo éstas se deben ejecutar, e indicar cuándo deben ser ejecutadas.

Sin embargo es importante acotar, que tal actividad se desarrolla en un marco de incertidumbre, impredecibilidad, riesgo y cambios; por tanto el cómo planear, establecer mecanismos de acción de alcance de normas, procedimientos, planes y objetivos exige la reinención constante de cómo el gerente estratégicamente piensa, estableciendo los senderos de acción empresarial. En consecuencia innovar cuando la intención es proyectar a la organización hacia un futuro incierto y cambiante, es esencial (Burnes, 2004).



Así pues, el proceso de planeación exige continuos cambios de praxis y de ideologías estratégicas encaminadas y alineadas con las tendencias del momento. Ahora bien, es importante resaltar que tal “temporalidad” práctica, por responder a las exigencias del mercado, no debe ser reactiva; por el contrario, debe ser activa, proactiva y generadora de cambios, solo así el proceso de planeación será realmente un elemento visualizador de oportunidades organizacionales, por medio de la planeación la organización garantiza su supervivencia en el futuro (Azuaje, 2005).

El planear exige al gerente y su gente no solo ser visionarios estratégicos, sino también, ser conocedores de la organización, así como, del medio en que ésta se desenvuelve. Para poder proyectar o idear un futuro organizacional es fundamental estar consciente de las fuerza externas e internas empresariales determinando como estas influyen en el correcto funcionamiento de la organización.

Ceja (1999) establece que ninguna empresa puede alcanzar el éxito si no tiene una administración competente, y para esto, es necesario administrar tanto el macro como el micro ambiente organizacional. En consecuencia, es posible inferir la importancia del proceso de planificación como pilar formador del proceso gerencial. Dicho autor, justifica su pertinencia enunciando lo siguiente:

- La eficiencia es un resultado del orden, no puede venir del acaso ni de la improvisación.
- Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la parte mecánica lo básico es planear: si administrar es realizar a través de otros, se necesita primero hacer planes sobre la forma en que esa acción habrá de coordinarse.
- El objetivo sería infecundo si los planes no lo detallaran para que pueda ser realizado integra y eficazmente, se afina y corrige en la planeación.
- Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin plan se trabaja a ciegas.

De manera similar Münch y García (2008, p.65) establecen la importancia del proceso al establecer “la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas”.

Lo anterior denota el porqué la planeación es componente básico del proceso gerencial de una organización. Por medio de éste el gerente ofrece y genera mayor impacto dentro de la organización mediante la fijación de los planes, metas, estrategias, políticas, visión y misiones; en otras palabras, delinean y especifican los cursos racionales de acción diseñados para lograr los objetivos empresariales.



En tal sentido, la planeación debe ser vista como un proceso permanente, continuo, sistemático e innovador que siempre debe estar orientado hacia el futuro, buscando la racionalidad de las decisiones a través de la asignación de recursos óptimos y necesarios. “La planeación implica tomar decisiones en forma sistemática acerca de las metas y actividades que un individuo, un grupo, una unidad de trabajo o toda la organización perseguirán en lo futuro” (Bateman y Snell, 2005, p.15).

Ahora bien, de igual forma es importante señalar que la planificación como proceso tiene sus limitaciones, y un buen gerente debe administrarlas. Estas mayormente se relacionan con la cantidad y calidad de la información disponible al momento de establecer los planes de acción. En consecuencia el proceso de planificación requiere y exige de modificaciones continuas en el tiempo de aplicación lo que a su vez, demanda innovación.

Ante tal situación, Davis (2000) considera a la replanificación con una vía canalizadora de nuevas visiones dentro del propio proceso de planeación. Replanificar es tomar acciones en función a las diferencias observadas y encontradas entre lo deseado y lo planificado. Tal proceso exige en ocasiones visiones mucho más amplias e innovadoras de las que dieron origen al proceso de planificación original.

En consecuencia, el planificar no es establecer líneas rectas de acción, por el contrario es establecer caminos y alternativas flexibles que permitan y aseguren con mayor grado de certeza el buen desenvolvimiento de los demás funciones gerenciales.

De todo lo anterior se puede inferir, la importancia del proceso de planificación; ésta es en primer lugar en donde se define la razón de ser de la organización, a la par que establece la direccionalidad lógica de recursos. En segundo lugar articula los medios hacia los objetivos organizacionales, y como tal, proporciona indicadores para las acciones y decisiones institucionales. En tercer lugar, permite el empleo eficaz y racional de los recursos empresariales y en cuarto lugar, desempeña una función reguladora, siendo una actividad que permite a la empresa a adaptarse a situaciones futuras.

En tal sentido es posible decir, que la responsabilidad fundamental del gerente por medio de la planificación, es asegurar que el futuro institucional sea el resultado de un análisis continuo y con sentido racional del presente, pasado y porque no, hasta del futuro institucional.

### **3.2. ORGANIZACIÓN**

Una vez definido el proceso de planificación, se procede instaurar a la organización como función administrativa, parte integrante e interactuante del proceso administrativo. En este sentido, el proceso de organización se refiere al acto de organizar, integrar, estructurar los recursos y los órganos involucrados a la administración, establecer relaciones entre ellos a los fines de asignar las atribuciones



de cada uno. Organizar incluye todas las funciones administrativas orientadas a transformar las actividades planificadas en estructuras de tareas y autoridad.

Berghe (2005) establece que el proceso de organización “significa que el gerente y los directivos de la empresa coordinen los recursos materiales y humanos con que cuenta la compañía”. Para Azuaje (2005) “organización consiste en la creación de estructuras que permitan determinar las jerarquías necesarias y agrupar las actividades, con el objeto de simplificar las mismas, así como sus funciones dentro de la unidad”.

Lo anterior conduce a determinar cómo el proceso de organización funciona como elemento integrador, armonizador de fuerzas y energías empresariales; valiéndose para ello, de estructuras, división, designación, y coordinación de actividades; “organizar es el proceso de establecer el uso ordenado de todos los recursos del sistema administrativo” (Certo, 2001).

Al igual que en la planificación, en el proceso de organización la innovación juega un papel protagónico a la hora de establecer estructuras y líneas de mando. El no innovar, podría llevar al gerente por ejemplo al establecimiento de estructuras jerárquicas tradicionales (verticales) cargadas de burocracia e ineficiencia operativa en los tiempos modernos. El innovar o adecuar el proceso de la organización lo llevaría a establecer estructuras más que verticales, horizontales, flexibles y orientadoras, con el objeto de facilitar en mayor proporción la efectiva comunicación entre los miembros de la organización.

De igual forma, ya que el proceso de organización está encaminado a obtener el fin planeado; fin que por naturaleza cambia; el no cambiar o reinventar el proceso de organización podría conducir a la gerencia a duplicar esfuerzos, costos, tiempo, recursos; perdiendo así, el objeto central y primordial de la gerencia “optimizar los recursos por medio de la administración de estos”.

Para Certo (2001) el propósito fundamental del proceso de organización es “mejorar” el alcance de las metas del sistema administrativo general. En tal sentido el “mejorar” conduce a establecer mecanismos organizacionales novedosos y por sobre todas las cosas acordes a las exigencias macro y micro ambientales exigidas por el medio en el que la entidad organizativa se desenvuelve.

Sin embargo, es importante mencionar, que el organizar implica mayormente el manejo y administración del capital intelectual, considerando que éste por su naturaleza conceptual está formado por emociones, sentimientos, hábitos y costumbres; por lo tanto, el innovar o cambiar pudiera no ser una tarea fácil a alcanzar por el gerente. Éste tiene la labor de crear condiciones facilitando tanto la aceptación como la adaptación a este nuevo proceso; de allí, que una buena estrategia es la participación activa del personal.



De igual forma, el gerente debe tener la convicción total de ver en los cambios oportunidades de mejoras conducentes a una organización mucho más apta y cónsona. Debe tener el liderazgo suficiente para transformar esa posible resistencia de su equipo de trabajo, en una resiliencia resultante en la participación impulsada y “empoderada” orientada a establecer grupos de trabajos fusionados y resultantes de las sumas de sus individualidades.

### 3.3. DIRECCIÓN

La dirección tercer paso fundamental del proceso gerencial, es la encargada de operacionalizar los lineamientos establecidos en el proceso de la planificación y estructurados en la etapa de la organización. La dirección sintetiza, canaliza, los esfuerzos producidos en los pasos anteriores, de allí su importancia, así como, el rol fundamental operativo dentro de la actividad gerencial.

Para Münch y García (2008, p.160) la dirección es la etapa del proceso gerencial en donde “se ejecutan los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión”. Del mismo modo, Koontz y Weihrich (2004, p.494) citado por Luzardo y Pelekais (2007, p.37) definen a la dirección como “el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”.

Por su parte Bateman y Snell (2001, citado por Luzardo y Pelekais 2007, p.37) afirman que la dirección “es donde los gerentes efectivos saben conducir a otros hacia la unidad y el éxito organizacional, interviniendo en este proceso componentes esenciales tales como, liderazgo, la motivación con implicaciones para elevar el desempeño, los equipos de trabajo y la comunicación”.

Es viable notar de acuerdo con lo expuesto hasta ahora, como el proceso de dirección inyecta dinamismo y operatividad al proceso gerencial. En él, se armoniza lo planeado, lo organizado con los esfuerzos individuales o grupales de la organización, a través de la ejecución de actividades realizadas por empleados motivados, guiados y supervisados. En este sentido, el innovar es esencial a la hora de dirigir los esfuerzos organizacionales.

Entonces, es posible señalar que la dirección es una etapa trascendental, en función de los siguientes aspectos:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.



- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control y,
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione (Münch y García 2008, p.160)

En consecuencia a lo expuesto, es posible decir que el acto de “dirigir” exige de una gran habilidad e innovación gerencial, ya que se guían, motivan, lideran y administran habilidades y esfuerzos del capital intelectual, hacia el alcance de los objetivos organizacionales.

Por ende, los gerentes a la hora de “dirigir” deben visionar a la organización, así como, el proceso de dirección, desde una perspectiva más humana que le permita realmente innovar, motivar, potenciar e impulsar los esfuerzos hacia el desarrollo organizacional.

Así pues, a los trabajadores cuando se les reconoce como personas dentro de la organización se potencian sus conocimientos, motivaciones, habilidades, actitudes, aptitudes, autoestima, deseos, esperanzas, se les estimula para que pongan al servicio de la organización ese conjunto de facultades inherentes a la persona: conocimientos, experiencias, habilidades, valores, sentimientos, capacidad de trabajo, autoestima; en fin, dignifica al ser.

En tal sentido Azuaje (2005, p.60) establece que

*“en todo proceso de dirección se destaca un compromiso básico del directivo, que consiste en obtener energía positiva de subordinados y orientarla hacia la obtención de las metas comunes de la organización. Esta labor del gerente para obtener resultados equilibrados y armónicos con las expectativas de la organización, se conoce como sinergia gerencial”.*

Del planteamiento de Azuaje (2005) se infiere una vez más, la significancia de una dirección capaz no sólo de fusionar recursos si no, de liderar y propiciar sinergia gerencial, la cual es, un equilibrio armónico en primera instancia entre las etapas del procesos gerencial y, en segundo lugar, entre las energías emanadas de los recursos organizacionales formantes de la organización.

En tal sentido, para Pelekais y otros, 2002 (citado por Escalante 2009) la dirección exige a la organización una participación total de las personas que conforman el equipo de trabajo. El gerente, debe entonces conocer las capacidades de cada uno de sus seguidores, para así lograr fomentar relaciones humanas sólidas resultantes en el desarrollo de actividades prosperas y sanas.



Se evidencia entonces, que la dirección se refiere a la forma como se establece el ambiente interno de la empresa con atención especial al uso de los recursos humanos. Abarca la fijación de incentivos para mejorar el rendimiento, el diseño de sistemas formales para utilizar la información, las habilidades que poseen los empleados, la implantación de programas para la resolución eficaz de conflictos, y la definición de las condiciones y políticas generales que ayudarán a los gerentes a dirigir a otras personas.

### 3.4. CONTROL

El último pero no menos importante paso del proceso gerencial, así lo enuncia Münch y García (2006, p.183) al establecer “si el control se estudia como última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera. La planificación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando”. De igual forma para Koontz y Weihrich (2004) el control constituye (al menos en teoría) la última fase del proceso gerencial, pero esto no la hace menos importante que las otras.

En tal sentido, controlar consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa (Stephen y Coulter, 2005). Por su parte Certo (2001) enuncia que el control consiste en un esfuerzo sistemático de comparar el rendimiento con los estándares, planes u objetivos predeterminados, con el fin de identificar si el rendimiento va en función a ellos, y si no es así, aplicar los correctivos necesarios.

Azuaje (2005) resalta la importancia del proceso declarando que es un factor primordial dentro del ciclo de la acción gerencial. Permite a la gerencia revisar y valorar el cumplimiento de las metas, normas de conducta y pautas generales, abordando a su vez, las acciones correctivas cuando así sea necesario.

Los planteamientos anteriores, permiten inferir la importancia y relevancia del proceso de control en las organizaciones. El control no solo “controla” si los procesos se están ejecutando en función a lo planeado, a su vez, genera correctivos destinados a canalizar el rendimiento organizacional al curso de acción determinado y estructurado en los pasos previos del proceso gerencial.

En este sentido, la finalidad del control es garantizar que los resultados de lo que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten lo máximo posible a los objetivos preestablecidos. La esencia de éste radica en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no, los objetivos o resultados deseados (Luzardo y Pelekais 2007).

Por otra parte, con el objeto de que el proceso de control se desarrolle de manera efectiva, innovadora y contemporánea a las exigencias vividas en la organización, éste debe aplicarse continuamente en la organización, en tal sentido, la periodicidad



en su aplicación puede en un determinado momento significar el éxito o no del alcance de los objetivos organizacionales.

Es posible decir entonces, que una vez la organización está en marcha, el controlar los procesos y recursos, permea los demás patrones establecidos. Es importante comparar el trabajo personal, grupal, de equipos y de la organización vista como un todo, con las pautas establecidas en los diferentes planes: estratégicos, tácticos, operativos y de acciones.

Según Gonzáles (2005) la importancia del proceso del control viene dado por: a) establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente, b) se aplica a todas las cosas, personas y actos, c) determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro, d) proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes.

En consecuencia, el proceso de control mantiene las actividades de la organización alineadas según los planes y los objetivos delineados por la gerencia. El proceso de control organizacional, busca garantizar los resultados de lo planeado y organizado; en fin, el control es la actividad gerencial que guía la actividad organizacional ejecutada o por ejecutar hacia el alcance de un fin determinado.

#### **4. EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL CONTEXTO GERENCIAL PARA INNOVAR CON ÉXITO**

Matos (2009) menciona que en la práctica de la gestión del talento humano existe una diversidad de concepciones y definiciones acerca de lo que significa desempeño laboral (ocupacional). Al respecto, Chiavenato (2005) plantea que el desempeño laboral es la descripción objetiva y confiable de la manera como un empleado desempeña su puesto, atendiendo a las especificaciones del cargo. Asimismo, lo considera una actuación orientada a un resultado. En este sentido, por tratarse de una actuación del hombre es algo observable, ya sea como acción o conjunto de acciones captadas mediante los sentidos o a través de los resultados de la acción. Es entonces, el desempeño una realidad observable, medible y dinámica.

A partir de lo planteado, se puede señalar que el desempeño laboral es la capacidad de una persona al momento de realizar una actividad de manera eficiente y eficaz en un puesto de trabajo, aunado al nivel de incentivos motivadores que la empresa brinde al empleado para su bienestar personal y grupal. Esto significa, que este elemento no es cualquier acción humana, sino aquella por lo cual el personal realiza sus actividades dentro de su puesto de trabajo, dirigido intencionalmente a la obtención de los objetivos organizacionales y particulares. Sin embargo, para realizar una medición efectiva del desempeño en cualquier cargo, es necesario determinar los indicadores de medición y éstos surgen precisamente de las funciones así como los roles que deberían ejercer como gerentes.



## 5. CONCLUSIÓN

La postmodernidad es una época lo suficientemente nebulosa en todos los órdenes del pensamiento humano. Los paradigmas se están rompiendo para dar pasos a nuevas formas del pensamiento. En este sentido, la gerencia no podía ser la excepción. Una nueva forma de gerenciar se abre camino para administrar en el mundo empresarial. Es así como la gerencia postmoderna se vuelve más exigente en cuanto a los procesos y a la vez más flexible ante lo humano. Esta es una gerencia de retcambios, es decir, implica una combinación de retos y cambios que indudablemente exigen innovación. El gerente debe tener la habilidad de armonizar los basamentos filosóficos y epistemológicos de la ciencia gerencial con una redimensión contemporánea que adecue el proceso a los turbulentos, impredecibles y globales ambientes de la actualidad.

De allí, que todo proceso gerencial debe ir acompañado por un elemento de importancia capital como es la innovación, que permite transformar las ideas en productos o procesos y esto sin duda alguna redundante o incide de manera directa en la productividad y eleva la rentabilidad empresarial, lo cual se convierte en clave del éxito organizacional. Por estas razones, orientadoras de un enfoque a través del cual se operacionaliza la teoría escrita sobre innovación, las organizaciones desde su ámbito de acción, requieren proporcionar nuevos campos del quehacer gerencial, como alternativa de mejora del proceso que se cumple.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, W. (2003). Perspectives on climate change: Science, Economics, Politics, Ethics. Volume 5. Walter Sinnott Armstrong- Richard B. Howarth Editors.
- Azuaje, E. (2005). Pensamiento Gerencial su desarrollo. Universo Gerencial. Venezuela.
- Barroso, M. (2005). Meditaciones Gerenciales. Editorial Galac. Venezuela.
- Bateman, T. y Snell, S. (2005). Administración: Una Ventaja Competitiva. 4ta. Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V. México.
- Berghe, E. (2005). Gestión y Gerencia Empresarial aplicadas al siglo XXI. Ediciones ECOE. Colombia.
- Black, S. y Porter, L. (2000). Management. Meeting new challenges. Prentice Hall. Inglaterra.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. Journal of Management Studies, 41, P. 977-1002. ISSN: 0022-2380. Editores Blackwell.



- Ceja, G. (1999). Planeación y Organización de empresas. Octava ed. Mc Graw Hill. México.
- Certo, S. (2001). Administración Moderna. Octava edición. Prentice Hall. Colombia.
- Chiavenato, I. (2000) Introducción a la Teoría General de la Administración. 5ta edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- Chiavenato, I. (2005) El Talento Humano. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- Coulter, M y Stephen, R. (1999). Management. 6ed. Prentice-Hall. USA.
- Davis, F. (2000). La Gerencia Estratégica. Editorial Legis. Colombia.
- Escalante, Z (2009). Modelos de negocios en entornos de desarrollo. Tesis Doctoral. Universidad Rafael Belloso Chacín. Venezuela
- Francés, A. (2006). La gerencia del siglo XXI. Artículo publicado en la revista Debates IESA. Vol. 11 N° 1. ISSN 1316-1296. Ediciones IESA. Venezuela.
- George, J y Jones, G. (1999). Understanding Organizational Behavior. Second ed. Addison-Wesley Company. Estados Unidos.
- Gewurtz, G. (2003). La gerencia del mercado de hoy. Documento en línea. Disponible: <http://ocenet.oceano.com/Empresa/welcome.do?at=lp&prd=4&login=urbe&password=ur2101>. (Consulta: 2009, Mayo 15).
- Gonzalez, R. (2005). Enfoques actuales sobre estrategia. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com> [Consulta: 2007, Septiembre, 5].
- Koontz, H Y Wehrich, H. (2004). Administración, Una Perspectiva Global. 12ª edición, Editorial Mc Graw Hill, Interamericana. México
- Luzardo, O Y Pelekais, C. (2007). Gerencia del control interno del efectivo en los Institutos y Colegios Universitarios Públicos. Ediciones ASTRODATA S.A. Venezuela.
- Matos, G. (2009). Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en Universidades Nacionales Experimentales. Tesis Doctoral. Universidad Rafael Belloso Chacín. Venezuela.
- Münch, L y Garcia, J. (2006). Fundamentos de Administración. Editorial Trillas, S. A de C.V. México.
- Münch, L y Garcia, J. (2008). Fundamentos de Administración. Editorial Trillas, S. A de C.V. España.



Noe, A y Parick, W. (1996). Management of Organizations. IRWIN. Estados Unidos.

Schemerhorn, J. (2002). Management. 6ed. John Wiley & Sons Inc. USA.

Stephen, R. y Coulter, M (2005). Organization and management. Disponible:  
<http://www.kimba.ku.ac.th/research/Organization%20and%20Management.pdf>  
(Consulta: 2008, Mayo 10).

Stoner, J y Freeman, E. y Gilbert, D. (1995). Management. 6ta Ed. Prentice Hall.  
Estados Unidos.