ORBIS
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /
Depósito Legal ZU2021000156 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno /
Chávez, Zulay; Martínez, Héctor (2021)
PROCESO DE INNOVACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA GERENCIAL EMPRESARIAL VENEZOLANA
www.revistaorbis.org.ve / núm. 49 (año 17). Julio 2021. 50-63

INNOVATION PROCESS FROM A VENEZUELAN BUSINESS MANAGEMENT PERSPECTIVE

PROCESO DE INNOVACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA GERENCIAL EMPRESARIAL VENEZOLANA





Chávez, Zulay[1]

Martínez, Héctor[2]

RESUMEN
El objetivo fue analizar la gerencia y la innovación mediante su impacto en la permanencia o no de la empresa en Venezuela. Se utilizaron aportes de Solano (2016), Ferrin (2018), Arenas y Bayón (2020), De la Cruz (2018), entre otros. La investigación fue de tipo analítica, aplicándose como instrumento un cuestionario de quince (15) ítems dirigido a (13) gerentes de diferentes áreas laborales en el estado Carabobo. Concluyéndose que el éxito organizacional depende de la formación gerencial, el compromiso y la adaptación a la tecnología en la nueva normalidad, para mantener tanto la productividad como un mejor estilo de vida.
Palabras clave: Gerencia, Innovación, Permanencia o no de la empresa, Venezuela.

ABSTRACT
The objective was to analyze management and innovation through their impact on whether or not the company remains in Venezuela. Contributions from Solano (2016), Ferrin (2018), Arenas and Bayón (2020), De la Cruz (2018), among others, were used. The research was analytical, applying as an instrument a questionnaire of fifteen (15) items directed to thirteen (13) managers from different work areas in the state of Carabobo. It is concluded that organizational success depends on managerial training, commitment and adaptation to technology in the new normalcy, to maintain both productivity and a better lifestyle.
Keywords: Management, Innovation, Permanence or not of the company, Venezuela.

Fecha de recepción: 04-02-21
Fecha de aprobación: 18-06-21

DOI:https://doi.org/10.5281/zenodo.10905793

[1] Docente-Investigadora de la Universidad de Carabobo, adscrita al Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana empresa y la Micro-empresa del estado Carabobo (CIDPyMESMicro)-UC. Lcda. en Contaduría Pública. Especialista en Finanzas. Magister en Administración mención Finanzas. Doctora en Ciencias Gerenciales. E-mail: zchavezr@gmail.com. ORCID 0000-0002-7017-8141.
[2]Docente de la Universidad de Carabobo adscrito al Laboratorio de Investigación en Estudios del Trabajo (LAINET) con la línea de investigación Estudio de la conducta y su implicación en el trabajo". Lcdo. en Educación. Magister en Educación. Doctor en Educación. E-mail: okkohector@gmail.com. ORCID 0000-0001-9286-5893.

INTRODUCCIÓN

La gerencia y el rol del gerente, han contribuido para fomentar la coordinación de esfuerzos individuales, con miras a asegurar el cumplimiento de objetivos empresariales. Por eso, conforme el entorno cambia, las organizaciones se ven en la necesidad de evolucionar para adaptarse satisfactoriamente a las condiciones del medio; por lo tanto, la gerencia debe tomar las decisiones más beneficiosas (o menos perjudiciales, según el caso) y trazar el rumbo que tomará en el futuro.

La situación coyuntural que atraviesa actualmente el mundo en general, y específicamente Venezuela, pone a prueba las capacidades y la preparación de los gerentes frente a escenarios de alta incertidumbre, controles cambiarios, económicos, tecnológicos y de bioseguridad laboral, acentuados por la pandemia del COVID-19. Desde finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), en especial del estado Carabobo, han enfrentado retos o desafíos, por ser básicamente empresas con debilidades en el área gerencial, destacando el poco desarrollo de una economía de empoderamiento bajo un contexto globalizado.

De igual manera, se ha observado la carencia de controles administrativos y bajos índices de gestión, ausencia de compromiso institucional con los entes internos (trabajadores, sindicatos, entre otros) para capacitar su recurso humano, resistencia al cambio, poco compromiso con la actualización tecnológica mediante las Tecnologías, Información y Comunicación (TIC), dejando de promover tanto la calidad, la productividad y la mayor capacidad competitiva. En este sentido, en las empresas es indispensable aplicar procesos gerenciales innovadores en la planificación, la organización y el control, en sinergia con los recursos humanos. Por ello, Arenas y Bayón (2020) afirman:

> “Es importante entender los grandes beneficios, los cuales son tangibles, que se encuentran en la formación y concientizar al talento humano, y atraerlo a los cambios, para el mejoramiento continuo, y así poder atender a los requerimientos de los ciudadanos o clientes (internos o externos)” (p. 1474).

Es por eso, que innovar es actualmente el imperativo para competir las empresas en escenarios de complejidad e incertidumbre. Sin embargo, lograr la innovación en estos tiempos de crisis ocasionada por la pandemia del Covid-19 es realmente difícil, ya que implica modificar formas tradicionales de pensamiento y de trabajo, como lo plantea De La Cruz (2018), “con la innovación se determina la creación de nuevos producto o servicios, así como también el mejoramiento de los mismos” (p. 15) y para ello se hace necesario de una inversión de tiempo y dinero que, a partir de la situación actual, es más compleja por el descontrol que se ha generado en el contexto interno y externo de las organizaciones.

Dada la importancia y actualidad del tema, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2020) elaboró un informe titulado "Una Mirada a Futuro para Venezuela", el cual señala en el resumen ejecutivo:

> "El colapso en que se encuentra la economía venezolana no tiene precedentes. La economía se contrajo un 70% entre 2013 y 2019; a esto se suma una reducción esperada del 30% en 2020, lo que la ubica dentro de las mayores crisis del mundo. Como parte de esta crisis, ha habido una estrepitosa caída del poder adquisitivo de los hogares y un consiguiente incremento de la pobreza y de la desigualdad. Por otro lado, los indicadores sociales se han deteriorado sustancialmente y la provisión de servicios básicos se ha desmoronado" (p. 6).

Por lo tanto, es pertinente formular la siguiente pregunta de investigación ¿Qué están haciendo las empresas en su gestión gerencial para adaptarse a esta nueva realidad bajo el marco de la innovación? El objetivo fue: analizar la gerencia y la innovación mediante su impacto en la permanencia o no de la empresa en Venezuela.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

GERENCIA

Para la Universidad Católica de Manizales (2016), la gerencia es "la necesaria capacidad de la organización para aprovechar todos los recursos que tiene a la mano, que le brinda el medio; debe hacerlo de manera óptima, brindando sostenibilidad a sus proyectos" (p. 8). Es por ello, que los modelos gerenciales permiten mantener, promover o impulsar con eficacia y eficiencia la gestión empresarial. A continuación en el cuadro 1, se describe el avance de los mismos a través del tiempo:

Cuadro N° 1. Modelos Gerenciales

Período	Modelo	
Década de los 60	1.- Matriz de gestión basada en el árbol de decisiones. 2.- Gestión por contingencias. 3.- Modelo de los satisfactores e insatisfactores de Herzberg. 4.- Teoría X y teoría Y de McGregor. 5.- Programa PROM de General Electric (GE). 6.- Matriz direccional (o DPM) de GE.	7.- Matriz de Ansoff de opciones de desarrollo. 8.- Matriz de los vacíos de mercado. 9.- Matriz ADL de opciones estratégicas. 10-Presupuesto "base cero". 11.- La organización matricial. 12-Análisis transaccional (AT).
Década de los 70	1.- Gestión por objetivos. 2.- Gestión por conglomerados. 3.- Teoría Z. 4. - Matriz BCG (Boston Consulting Group). 5.- Unidades estratégicas de negocios.	6.- Modelo de las "7S" de McKinsey. 7.- Organización por redes de trabajo. 8.- Organización "circular". 9.- Matriz para el desarrollo de nuevos productos de BAH. 10-Modelos de Porter.
Década de los 80	1.- Diversificación. 2.- Descentralización. 3.- Gestión del portafolio. 4.- Matrices de gestión. 5.- Teoría de las limitaciones de Goldratt. 6.- Kanban. 7.- Intra-emprendedores. 8.- Cultura corporativa.	9.- La pirámide invertida. 10.- "Gerente al minuto". 11-Gestión de la calidad total. + 12.- Enfoque configuracional de Mintzberg. 13- Modelo del rol directivo de Mintzberg. 14- Balanced score card o cuadro de mando integral. 15- Gestión de la calidad total (TQM).

Fuente: Soriano (2012).

Tomando en cuenta el modelo de gestión gerencial más reciente, dentro de los conceptos generales de Calidad Total están los especificados en el cuadro 2 presentado a continuación:

Cuadro 2.Conceptos del Modelo de Calidad Total

Concepto	Característica
Mejoramiento continuo (KAIZEN)	La calidad se lleva a cabo de manera gradual enfatizando la participación del trabajador.
Justo a tiempo –Just In Time– (J. I. T.)	Para lograr la calidad deben hacerse bien los procesos desde la primera vez con un control adecuado.
Benchmarking	Permite evaluar y comparar las mejores prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones y funciones de aquellas organizaciones que se consideran la competencia.
Reingeniería	Se revisan y replantean los procesos y productos para mejorarlos.
Empoderamiento “empowerment”	Permite desarrollar en los trabajadores la capacidad de autonomía en su desempeño.
Outsourcing o subcontratación	Tercerización o externalización donde se transfieren ciertas actividades para que sean realizadas por subcontratistas o terceros.
Downsizing	Genera una disminución de los niveles de gestión para lograr una mayor flexibilidad y disminución de la estructura organizacional.
Free lance o trabajador autónomo.	Es el trabajador por cuenta propia o trabajador independiente.

Fuente: Elaboración propia a partir de Soriano (2021)

En el ámbito empresarial, la acción gerencial ante lo nuevo, requiere de un gran esfuerzo que implique emprender la actividad creadora y productiva. La empresa que consiga dar forma al futuro desde el presente, se sostendrá y mantendrá en el tiempo. En tal sentido, Chávez y Martínez (2021), afirman que “los retos son evidentes para sostener e impulsar un aprendizaje significativo y abierto a los cambios que se presenta como una constante del cual no se puede ser indiferente” (p. 7). Y en la práctica, para que una empresa sea competitiva debe ser capaz de generar alguna clase de ventaja sostenible en el tiempo, que sea aprovechable comercialmente en comparación con el resto de las empresas del mercado y, al mismo tiempo, que esa ventaja sea percibida por los potenciales consumidores, ya sea, porque sus productos o servicios cuesten menos o posean características que lo diferencien. Es por eso que la gerencia estratégica requiere necesariamente de la capacitación profesional, experiencias y la motivación del personal, a partir del cual se genere un cambio innovador que fortalezca la Organización y permita aprovechar las ventajas del contexto interno y externo del negocio, con una actitud proactiva.

De lo anteriormente expresado, se desprende la urgencia de enfrentar las circunstancias, transformando, adaptando novedosos procesos, metodologías y estructuras a los paradigmas y experiencias de la nueva realidad producto de la pandemia del Covid-19, aplicando formas de gerenciar que garanticen el éxito y eviten o minimicen los fracasos que conlleven al cese empresarial. En ese sentido, debe existir la motivación para generar modelos que mejor adaptados de manera sistemática a las nuevas situaciones y retos. Por tanto, se evidencia uno de los desafíos básicos, y es que esa nueva metodología gerencial debe irse acoplando teóricamente a un nuevo contexto. De esta manera, la Gerencia del siglo XXI está más preparada y comprometida para poder hacer una adecuada utilización de las potencialidades del entorno, donde las distintas herramientas

gerenciales como la tecnología, la información y la asertividad, se establezcan en la Organización.

En esta investigación se considera pertinente comprender la administración estratégica y así evitar que el porvenir de la organización dependa más de las circunstancias emergentes. La gerencia, mediante la aplicación de conceptos, técnicas y metodologías de análisis debe estar en capacidad de formular, implementar y posteriormente evaluar un plan estratégico innovador tomando en cuenta el ambiente competitivo externo y potencialidades internas de la empresa, en función de materializar los objetivos establecidos. En este sentido, para los investigadores de este estudio, la gerencia es una figura estratégica de la compañía que bajo la perspectiva de liderazgo, representa un elemento significativo para generar en su personal, métodos o planes de acción, fundamentados valores organizacionales, para gestionar el aprendizaje y mejoramiento continuo, la cooperación, la constante adaptación a los cambios, con una visión creativa, innovadora y de responsabilidad social recursiva.

INNOVACIÓN

A continuación en el cuadro 3 se describen diferentes aportes teóricos en relación con el termino innovación

Cuadro 3. Conceptualización de innovación desde diferentes perspectivas

Autor (es)	Concepto
Melamed y Miranda (2016).	Para las organizaciones, es una estrategia movilizadora de valor que genera competencias distintivas en sus actividades. En este sentido, la innovación como parte de la tecnología es un elemento clave para la generación de desarrollo de conocimientos aplicados en los diversos sectores como medio de distinción y sostenibilidad
Brenes, Barahona y Gibson (2016)	La innovación permite incluir estructuras de costos, esquemas de abastecimiento, estrategias de mercadeo, procesos, prácticas de gestión tecnologías, experiencias de los clientes, modelos de negocios, servicios, arquitecturas de la industria y productos. Por eso, es necesario que los gerentes estén comprometidos totalmente con las innovaciones para que fluyan mejor los nuevos procesos e involucren el esfuerzo de los demás trabajadores para lograr la mejor producción y mejorar el estilo de vida.
Ferrin (2018)	La innovación está inmersa como una nueva tendencia gerencial, ya que es generadora de cambios competitivos en la organización a través de un liderazgo eficaz en un ambiente de incertidumbre y riesgo.
Burbano, Velástegui, Villamarin y Novillo (2018)	La innovación genera los cambios necesarios para la oferta de mejores y nuevos productos y la mejora de la satisfacción del cliente que garanticen el éxito y sostenibilidad en un entorno tan competido
Solano, (2016)	Destaca que es fundamental aplicar el concepto de innovación desde una perspectiva sostenible dado los innumerables cambios del entorno actual.
Tarapuez, Guzmán y Parra (2016)	Las empresas que se relacionan con la innovación, entre otros procesos, están asociadas con mejores resultados en términos de licenciamiento de patentes y mejora de sus utilidades
Riascos, Aguilera y Achicanoy (2016)	Plantean que con la innovación tecnológica se mejoran los productos o servicios, se introducen productos con algún plus o valor agregado, se actualizan los sistemas de información, se renuevan herramientas o maquinarías que aumentan la productividad y se gestionan mejor los cambios y la administración de la Organización
Velázquez, Cruz y Vargas (2018).	Hay que confiar tanto en las capacidades internas como en el reconocimiento de enfoques modernos para la creación de estrategias de cooperación en el entorno competitivo para ser innovadoras
Barreto y Petit (2017)	Destacan que con la innovación se logran los objetivos compartidos gracias a que se involucran y motivan a todos los trabajadores.
Haro, Córdova y Alvarado (2017)	Puntualizan que es pertinente que la alta gerencia cree una cultura de innovación utilizando suficientes recursos y el espacio adecuado, facilitando la formación del talento humano

Fuente: Elaboración propia a partir de autores (2021).

En esta investigación se define la innovación como una acción recursiva empresarial que permite adaptarse a los permanentes e inesperados cambios, aplicando nuevas estrategias que impliquen la integración de tecnologías de última generación, la disminución o flexibilización de las horas de trabajos, implementación de nuevos incentivos, modificación o creación de productos, para incrementar la calidad de vida del trabajador, así como también, para que la empresa pueda mantenerse en el mercado y no cese su funciones.

MATERIALES Y MÉTODOS

En la presente investigación, se utilizó un enfoque metodológico mixto (cuantitativa-cualitativa) que contribuyera al análisis profundo de la situación en estudio. En este sentido, Hernández y Mendoza (2018), plantean que con este método se pueden utilizar datos numéricos, textos y documentos, entre otros, que permitan lograr objetividad, confiabilidad, validez, credibilidad, valoración y transferencia de los datos obtenidos, dejando a un lado las creencias o tendencias.

De esta manera, para lograr el objetivo en relación con analizar la gerencia y la innovación mediante su impacto en la permanencia o no de la empresa en Venezuela, se aplicó un diseño de campo que corresponde a las estrategias que se adoptan en función al objetivo que se pretende alcanzar de acuerdo a la realidad estudiada, observando y recolectando los datos, en especial aquellos que se recogen directamente de la realidad en su situación natural (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Asimismo, se utilizó como técnica, una encuesta, estructurada a través de un cuestionario, adicionando unas interrogantes abiertas. De acuerdo con Palella y Martins (2017), con la encuesta se obtienen datos de una muestra sobre un tema de interés utilizando preguntas que responden por escrito. Con ésta, los investigadores obtienen información relacionada con las variables en estudio.

Como instrumento se utilizó el cuestionario, que para Arias (2016) es “la modalidad que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas; se denomina cuestionario auto administrado porque se debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (p. 74). Por otro lado para validar el instrumento participaron dos expertos en gerencia y uno en psicología en el área laboral, en este sentido según Parrado, Sáenz, Soto, Guáqueta, Amay, Caro, Parra y Triana (2016) es “El grado en que el instrumento representa la totalidad del fenómeno que se pretende medir” (p. 117).

Como procedimiento para obtener la información se utilizó el mencionado cuestionario, compuesto por 15 ítems, utilizando una escala tipo Likert, con el fin de facilitar la recolección de datos necesarios para el desarrollo de la investigación, cuyas alternativas de respuesta se realizaron bajo el escalamiento; Totalmente de acuerdo (4), Parcialmente de acuerdo (3), indeciso

(2), Parcialmente en desacuerdo (1) y Totalmente en desacuerdo (0). Posteriormente, el cuestionario fue aplicado a una muestra intencional, de 13 líderes empresariales de diferentes áreas o campos laborales en el estado Carabobo, para así poder evaluar el cómo la gerencia se relaciona de alguna manera en la permanencia o no de la Organización, empresa o institución.

Posteriormente, el cuestionario (ver tabla 1) fue aplicado a una muestra intencional, de 13 líderes empresariales de diferentes áreas o campos laborales en el estado Carabobo, que respondieron en forma confidencial para así poder evaluar el cómo la gerencia se relaciona de alguna manera en la permanencia o no de la Organización, empresa o institución. Para Otzen y Manterola (2017), una muestra intencional es una técnicas de muestreo no probabilístico que "Permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra sólo a estos casos" (p. 7). A continuación, se destaca la segunda página del cuestionario aplicado, donde se describen las afirmaciones del mismo:

Tabla N° 1: Cuestionario

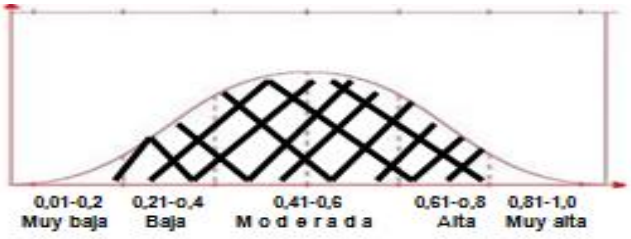
N°	Afirmaciones	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indeciso	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	La gestión gerencial requiere ejecutar cambios que se adapten a las nuevas realidades.					
2	Los entornos de cambios propician grandes oportunidades de mejora en la empresa.					
3	En el ámbito empresarial la gestión gerencial está en capacidad para adaptarse a la complejidad del entorno.					
4	Actualmente las empresas cuentan con un soporte humano y técnico para enfrentar los nuevos retos o desafíos.					
5	La capacidad empresarial y gerencial para adaptarse a los cambios requiere de innovaciones.					
6	El aprendizaje continuo e innovador conducen a fortalecer la gerencia estratégica en tiempos de crisis.					
7	La gerencia debe estar más preparada y comprometida para un óptimo aprovechamiento de las oportunidades.					
8	La gestión gerencial: planeación, innovación y seguimiento, generan resultados empresariales competitivos.					
9	La gestión gerencial debe mantener la filosofía de la innovación con sentido de responsabilidad social.					
10	El gerente debe innovar para favorecer la calidad de vida de sus trabajadores en tiempo de crisis.					
11	La innovación empresarial contribuye a que la empresa no claudique o se extinga.					
12	El gerente líder incorpora a su personal para crear innovaciones porque de lo contrario hay cierre empresarial.					
13	La crisis contribuye a que el gerente adquiera mejores habilidades sociales y empresariales para innovar "in situ".					
14	Se generan alianzas institucionales cuando las crisis sobrepasan las capacidades gerenciales.					
15	Innovar es la mejor solución gerencial para mantener la productividad y la calidad de vida en la empresa.					

Fuente: Elaboración propia (2021).

Para que la investigación tuviera mayor relevancia, se compararon los resultados ideales con los resultados reales obtenidos para establecer la relación entre las condiciones o variables en estudio, *gerencia e innovación,* resultando un valor del 0,8, producto de la comparación de los resultados ideales con los resultados

reales obtenidos por la muestra participante, lo que indica un grado alto de relación entre las mismas, expresada en el instrumento, como se indica en el gráfico siguiente:

Gráfico 1. Curva normal



Fuente: Elaboración propia (2021).

El procedimiento para obtener estos resultados fueron producto de la suma de los valores de las respuestas ideales (4x15x13) en cada afirmación y de los resultados reales dado por cada uno de los sujetos participantes (ver tabla N° 1 de los resultados) de la muestra (Rx15x13) y posteriormente se aplicó una regla de tres simple, convirtiendo el resultado en porcentaje para adaptarlo a la curva normal, donde: 4 = Totalmente de acuerdo. 15= N° de afirmaciones. 13= N° de sujetos participantes y X = Respuesta particular dada por cada sujeto participante.

Resultado ideal (Ri)=	780
Resultado real (Rr)=	615

$$\frac{Rr \times 100}{Ri} = \frac{615}{780} \times 100 = 79 \ /100 = 0,8$$

RESULTADOS

Aplicado el cuestionario a 13 líderes empresariales representantes de las diferentes áreas o campos productivos en el estado Carabobo, se procedió a diseñar una tabla de los resultados obtenidos para cada una de las afirmaciones presentadas, así como a categorizar las respuestas ofrecidas en las preguntas abiertas. Las respuestas estructuradas en la tabla 2, permiten analizar la información aportada por la muestra representativa.

Tabla N° 2: Resultados del Cuestionario

N°	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8	Gerente 9	Gerente 10	Gerente 11	Gerente 12	Gerente 13	Total	%
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	100
2	4	4	3	4	3	3	4	4	1	3	4	4	4	45	87
3	3	3	4	3	3	1	1	4	1	1	3	3	4	34	65
4	2	2	3	1	3	3	1	1	3	1	3	3	1	27	52
5	4	4	4	0	4	4	3	4	3	3	4	3	4	44	85
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	100
7	2	2	3	1	4	3	1	4	3	2	4	3	4	36	69
8	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	47	90
9	2	3	3	3	4	3	3	1	3	0	3	4	1	33	63
10	3	3	3	1	4	1	2	3	4	1	3	4	3	35	67
11	3	4	4	4	4	3	1	4	4	3	4	4	4	46	88
12	4	4	4	4	4	3	4	1	4	1	4	4	1	42	81
13	2	2	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	42	81
14	2	3	3	4	3	4	0	1	4	3	4	3	1	35	67
15	3	4	3	4	3	4	1	4	4	4	4	3	4	45	87
	46	52	52	43	55	48	35	46	49	36	55	54	46	615	

Fuente: Elaboración propia (2021).

En este sentido, en el cuadro 4 se presenta el análisis de los resultados obtenidos.

Cuadro 4. Análisis de los resultados

Ítem(s)	Análisis
1 y 6	Se destaca que los 13 gerentes participantes, están totalmente de acuerdo que la gestión gerencial requiere ejecutar cambios adaptados a las nuevas realidades y al aprendizaje continuo e innovador en función de fortalecer la gerencia estratégica en tiempos de crisis.
8	Se observa que 12 de los 13 gerentes, coinciden en que se generan resultados empresariales competitivos gracias al cumplimiento de procesos de la gestión gerencial como planificación, innovación y seguimiento. Por el contrario, uno de los gerentes, destaca que el incumplimiento de dichos procesos gerenciales no genera resultados empresariales favorables.
2	Se evidencia que 11 de los 13 participantes, plantean estar totalmente de acuerdo que los entornos de cambios propician grandes oportunidades de mejora en la empresa; no obstante, los 2 gerentes restantes están parcialmente de acuerdo, coincidiendo que para adaptarse a los cambios generados por la crisis se requiere de innovadores con capacidad empresarial y gerencial.
5, 11, 12, 13 y 15	Se observa que 11 de los 13 gerentes demostraron una actitud positiva en la respuesta de dichas afirmaciones. Además, los otros 2 gerentes restantes, contestaron indeciso ante las preguntas. Esto demuestra que más de la mitad de los encuestados coinciden que los entornos de cambios propician grandes oportunidades de mejoras en la empresa, que son necesarias las innovaciones para que el gerente se adapte a los cambios y permita que la empresa se mantenga activa en el mercado, incorporar activamente a su personal en el desarrollo gerencial permitiría, además, que la empresa sostenga su actividad en el mercado. Incluso, el gerente adquiere mejores habilidades sociales y empresariales para actuar "in situ" e innovar. Es por eso, que innovar desde la perspectiva de los encuestados, es la mejor solución gerencial para mantener la productividad y la calidad de vida en la empresa, permitiendo a la gestión gerencial ejecutar cambios innovadores que se adapten a las nuevas realidades empresariales, producto de la pandemia por el Covid-19 si se desea mantener la productividad y la calidad de vida en la empresa.
7, 10 y 14	Se observa que de los 13 líderes empresariales de las distintas áreas de producción de Valencia, 9 de ellos mostraron una actitud positiva hacia las afirmaciones 7, 10 y 14, estando totalmente de acuerdo y 4 parcialmente de acuerdo, respondiendo que la gerencia actual está más capacitada para adaptarse a la complejidad del entorno y coinciden en que la innovaciones favorecen la calidad de vida de sus trabajadores en tiempo de crisis. Cuando esta última sobrepasa las capacidades gerenciales, son necesarias las alianzas institucionales.
3 y 9	Se observa que 8 de los 13 gerentes empresariales, están totalmente de acuerdo que en el ámbito empresarial la gestión gerencial está en capacidad para adaptarse a la complejidad del entorno. Mientras que 5 de los encuestados están parcialmente de acuerdo. Por otra parte, 5 de los 13 gerentes indican que están en capacidad de adaptarse a la complejidad del entorno y mantener la filosofía de la innovación con sentido de responsabilidad social. Mientras que el resto de los gerentes, es decir 8, se mostraron indecisos, hacia dicha interrogante.
4	En este ítem se destaca que 6 de los gerentes empresariales están parcialmente de acuerdo ante la presencia de un soporte humano y técnico para enfrentar los nuevos retos o desafíos que entorpecen el avance o permanencia de la empresa. Sin embargo, los otros 7 empresarios, se mostraron parcialmente en desacuerdo, lo que indica que la mitad más uno cree que existen deficiencias de un soporte humano y técnico para enfrentar los nuevos retos o desafíos que entorpecen el avance o permanencia de la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Finalmente, en los datos aportados por los líderes empresariales participantes, las áreas o campos de producción donde la gerencia impulsa la permanencia de sus variadas organizaciones, empresas o instituciones son: asesoría y

consultoría gerencial, financiera y fiscal, venta, educación, asesorías pedagógicas y psicológicas, cuidado infantil, industria petrolera, contraloría, ingeniería, procuraduría, construcción, farmacia, mantenimiento industrial y servicios varios.

Se destaca, además, una experiencia gerencial que va desde los tres años hasta los 40 años, con un promedio de 25,5 años de servicio de todos los gerentes participantes en el estudio. Por otro lado, dichos gerentes, de las diferentes áreas o campos de producción, lideran entre 5 y 78 trabajadores en sus empresas, organización o institución. Dentro de las acciones innovadoras (cuadro 5), que le permiten mantener en funcionamiento óptimo los procesos y operaciones del sitio de trabajo, evitando el cese de funciones en la empresa, se destacan:

Cuadro 5. Innovaciones empresariales

Elaboración de nuevos productos	Redistribución de horario de trabajo	Empoderamientos
Áreas de asesoría y tendencias contables	Disminución de las tramitaciones diarias	Usos de “outsourcing”
Financiar costos de atención	Formación y adaptación en uso de tecnología	Disminución del personal
Ofrecer “paquetes de atención	Reajustes paulatinos y solidarios de mensualidades	Alianzas estratégicas
Combinar canales de atención (presencial y a distancia)	Evaluación de uso de criptomonedas	Disminuir días de atención
Exonerar a algunos clientes	Bonificación especial y extraordinaria	Diversificación de clientes
Especialización del recurso humano	Diversificación del mercado	Digitalización de procesos
Fortalecer el liderazgo	Reasignación (aumento) y flexibilidad de funciones	Promoción del teletrabajo
Reingeniería de procesos		Mejorar la comunicación

Fuente: Elaboración propia (2021)

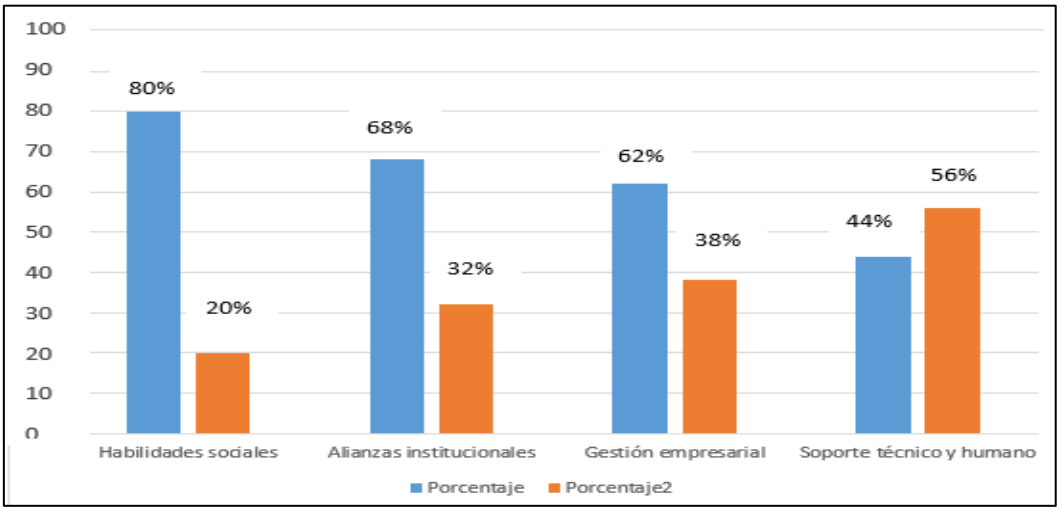
Así mismo, haciendo un resumen integral del análisis del cuestionario, surgieron las siguientes categorías: *habilidades sociales, alianzas institucionales, gestión empresarial, soporte humano y técnico*. En este sentido, el 80% de los gerentes participantes apoyan la idea de que la crisis contribuye a que el gerente adquiera mejores habilidades sociales y empresariales para innovar, mientras que el 20% restante, muestran una actitud negativa o dubitativa en relación con el impacto de la crisis para generar la innovación a partir de las aptitudes sociales y empresariales. De igual manera, solo el 68% destaca que se generan alianzas institucionales cuando las crisis sobrepasan las capacidades gerenciales, en cambio, el 32% restante de ellos plantearon, que las alianzas institucionales no se generan al sobrepasarse las capacidades gerenciales en tiempo de crisis.

Por otro lado, el 62% de los responsables de la gestión gerencial de los procesos empresariales, favorecen el hecho de que la gerencia actual está más preparada y comprometida para un óptimo aprovechamiento de las oportunidades, destacando que se mantiene la filosofía de la innovación con sentido de

responsabilidad social y que el gerente o líder empresarial innova para favorecer la calidad de vida de sus trabajadores en tiempos de crisis. Sin embargo, el 38% restante, manifestaron que la gerencia actual no necesariamente está más preparada y comprometida para un óptimo aprovechamiento de las oportunidades producto de la crisis. Además, no ven que la empresa mantenga la filosofía de la innovación con sentido de responsabilidad social, o que el líder empresarial innovara para favorecer la calidad de vida de sus trabajadores en tiempo de crisis

De igual manera, en el gráfico 2 se indica que el 56% de los entrevistados tienen una actitud favorable debido a que actualmente las empresas cuentan con un soporte humano y técnico para enfrentar los nuevos retos o desafíos, y que en el ámbito empresarial la gestión gerencial está en capacidad para adaptarse a la complejidad del entorno, generando un ambiente optimista, mientras que el 44% de los gerentes encuestados plantean, que el aspecto que más debilidad presenta en la empresa y que necesita de mayor atención, es el hecho del soporte humano y técnico para enfrentar los nuevos retos o desafíos como los presentados en estos tiempos de pandemia producto del Covid-19 y la nueva realidad.

Gráfico 2. Resumen del análisis del cuestionario



Fuente: Elaboración propia (2021)

DISCUSIÓN

El análisis precedente permitió determinar que en la actualidad, el líder empresarial necesita competencias para a generar con su equipo de trabajo, innovaciones que coadyuven con la permanencia de su empresa, organización o institución, destacando la mejora del estilo de vida de sus trabajadores y la responsabilidad social empresarial, adaptándose, tanto a la nueva tecnología como a la nueva normalidad producto de la pandemia que se está viviendo a nivel mundial.

Es importante, establecer estrategias innovadoras para que la empresa continúe en el mercado enfatizando en ofrecer “paquetes de atención” combinando el trabajo presencial y a distancia, reasignación (aumento) y flexibilidad de funciones, redistribución de horario de trabajo, usos de “outsourcing”, formación y adaptación en el uso de la nueva tecnología, asignación de nuevos incentivos, mejorar las habilidades sociales, entre otros.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que ante la pregunta de investigación, ¿qué están haciendo las empresas, organizaciones o instituciones en su gestión gerencial para adaptarse a esta nueva realidad bajo el marco de la innovación? se encontraron varias respuestas. En primer lugar, las organizaciones necesitan desarrollar, competencias laborales y personales, en su recurso humano. La flexibilidad es fundamental en escenarios inciertos, por lo que se necesita gente motivada, comprometida con la organización, atenta a los cambios y que aporte soluciones e ideas novedosas. Por otra parte, se necesita personal capacitado, que pueda adaptarse con rapidez a las nuevas tecnologías y mercados. Los gerentes perciben que el manejo de tecnología de vanguardia les permite ser más rápidos, mejorar la calidad de lo que se hace y simplificar los procesos internos de la organización.

Los procesos de cambio organizacional deberán estar orientados en: La reorganización del trabajo para reducir costos y simplificar procesos, mediante estrategias tales como reingeniería, reestructuración y outsourcing, desarrollar nuevas habilidades y destrezas; así como, promover un cambio en los valores de los integrantes de la organización y el reconocimiento del principal activo el capital intelectual.

Por ello, la capacidad de adaptación y la disposición al cambio de las personas, es hoy un requisito organizacional fundamental. El mismo, implica contar con una fuerza de trabajo competente, que acepten retos y puedan manejar en ambientes inciertos, donde se promueva la creatividad e innovación, para diferenciarse con base en la calidad de su personal y los valores de la organización, para el logro de las metas establecidas, en correspondencia con su entorno laboral, familiar y social, el cual tiene un impacto significativo en su conducta y actualmente, en tiempos complejos y de incertidumbre en pandemia y postpandemia del COVID-19. Asegurar flexibilidad y apertura, para que el cambio no resulte un proceso incompresible para los miembros de la organización. Desarrollar sistemas de información confiables, que faciliten la toma de decisiones.

En tal sentido, se evidencia la importancia del aprendizaje continuo en la gerencia para la generación de estrategias innovadoras y de competitividad, con capacidad para establecer efectivas interrelaciones sociales que coadyuven a la permanencia de la empresa, conservando buenos niveles de producción, sin obviar el compromiso social con su entorno.

REFERENCIAS

Arenas, A. y Bayón, J. (2020). Talento Humano y Cambio Organizacional en Empresas de Telecomunicación: Madrid – España. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG).* ISSN 1315-9984/e-ISSN 2477-9423. Año 25. Volumen No. 92. Venezuela (Pp. 1463-1477).

Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. 6° Edición. Editorial Episteme C.A. Caracas. Venezuela.

Banco Interamericano de Desarrollo (2020). Informe del Departamento de Países del Grupo Andino. Una Mirada a Futuro para Venezuela. Documento en Línea. Recuperado de: https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Una-mirada-a-futuro-para-Venezuela.pdf

Barreto, J y Petit, E. (2017). Modelos Explicativos del Proceso de Innovación Tecnológica en las Organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG*), Año 22, Nº 79, Venezuela, Centro de Estudios de la Empresa, Universidad del Zulia, pp. 387-405.

Brenes, E; Barahona, J y Gibson, R. (2016). Campeones de la Innovación en Latinoamérica. *Revista empresarial INCAE.* Business School. 18 al 23 de septiembre, 2016. Boston, EE.UU.

Burbano, A; Velástegui, E; Villamarín, J y Novillo, C. (2018). La Innovación como Estrategia Fundamental de la Gerencia. *Revista Polo del conocimiento. Pol. Con*. Vol. 3, N° 24, No Esp. 1 Septiembre 2018, pp. 374-385.

Chávez, Z y Martínez, H. (2021). Gestión del Conocimiento, Creatividad e Innovación en la Educación Universitaria Venezolana. *Revista Negotium.* ISSN 1856-1594. Año 16. Volumen No. 48. Venezuela (Pp. 5-17).

Haro, F; Córdova, N y Alvarado, M. (2017), Importancia de la Innovación y su Ejecución en la Estrategia Empresarial. *INNOVA Research Journal*, Vol 2, Nº 5, pp. 88-105.

De La Cruz, T. (2018). Diagnóstico de los Procesos de Innovación en el Área de Producción de las Medianas empresas de la Industria Láctea en el cantón Latacunga. *Tesis de Grado.* Universidad Técnica de Cotopaxi. Ecuador. Recuperado en: http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/4488/1/PI-000659.pdf

Ferrin, H. (2018). La Gerencia y sus Nuevas Tendencias. Un aporte al desarrollo empresarial. *Revista Polo del Conocimiento*. Pol. Con. (Edición núm. 19) Vol. 3, No 5. Mayo 2018, pp. 237-249.

Hernández, R; Fernández, C y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación.* México. Mc Graw Hill.

Hernández, R y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México. Mc Graw Hill Educatión.

Likert, R. (1968). *El Factor Humano de la Empresa*. Bilbao, España. Devito.

Melamed, E y Miranda, C. (2016). Transferencia Tecnológica en la Educación. *Revista Educación y Humanismo*. Vol. 18, N° 31(2016), 180-182.

Otzen, T y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology. Version On-line en Revista Cielo. Int. J. Morphol*. vol.35 no.1 Temuco. Chile.

Palella, S. y Martins F. (2017). *Metodología de la Investigación Cuantitativa.* Sexta edición. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL). Caracas, Venezuela.

Parrado, Y; Sáenz, X; Soto, V; Guáqueta, S; Amay, P; Caro, C; Parra, M y Triana, M. (2016). Validez de dos instrumentos para medir la relación interpersonal de la enfermera con el paciente y su familia en la unidad de cuidado intensivo. *Investigación en Enfermería: Imagen y Desarrollo*, 18(1) 115-128. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=145243501008

Riascos, S; Aguilera, A y Achicanoy, H. (2016), Inversión en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y su relación con en el direccionamiento estratégico de las PYMES de Santiago de Cali, Colombia, *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, Nº 18, Rio Tinta, Portugal, pp. 1-17.

Solano, H. (2016). Innovación: el reto más importante para la gerencia en este nuevo siglo. Revista empresarial INCAE de la INCAE Business School. 10 de agosto de 2016. EE.UU.

Soriano, C. (2012). *Estrategias de crecimiento en la empresa. De la estrategia a la acción.* Editorial Autorrealización. Laconi, Italia.

Tarapuez, E.; Guzmán, B y Parra, R. (2016). Estrategia e Innovación en las Mi Pymes Colombianas Ganadoras del Premio Innova 2010-2013. *Estudios Gerenciales*, Vol. 32, Nº 139, Abril–Junio, Colombia, Universidad ICESI, pp. 170-180.

Universidad Católica de Manizales (2016). *Propuesta Educativa y Pedagógica del Programa en Gerencia Educativa.* Manizales: Editorial UCM.

Velázquez, J; Cruz, E y Vargas, E. (2018), Cooperación empresarial para el fomento de la innovación en la pyme turística. *Revista de Ciencias Sociales (RCS),* Vol. XXIV, No. 3, Julio - Septiembre, Maracaibo, Venezuela, Universidad del Zulia, pp. 9-20.