



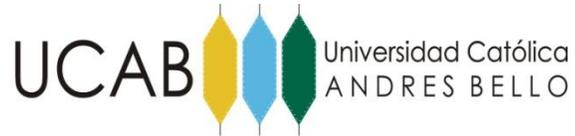
**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR
LA CAPACIDAD DE GESTIÓN EN LAS PYMES MANUFACTURERAS DE
VILLA DE CURA, MUNICIPIO ZAMORA. ESTADO ARAGUA**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Grado de
Magíster Scientiarum, Mención Economía Empresarial.

Autor:
Mauricio A., Khoudari M.

Caracas, Junio de 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR
LA CAPACIDAD DE GESTIÓN EN LAS PYMES MANUFACTURERAS DE
VILLA DE CURA, MUNICIPIO ZAMORA. ESTADO ARAGUA**

Proyecto del Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magíster Scientiarum, Mención Economía Empresarial.

Autor:
Mauricio A., Khoudari M.
C.I. N°13.115.997
Tutor(a): Mercedes Martelo Pena
C.I. N°. 5.000.429

Caracas, Julio de 2015

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ECONOMÍA EMPRESARIAL

ACEPTACION DEL TUTOR

Por medio de la presente hago constar que he leído y comprendido a cabalidad el anteproyecto del Trabajo de Grado de maestría, presentado por el Economista: Mauricio A. Khoudari M., titular de la cédula de Identidad N° 13.115.997, cuyo título tentativo es: **“Estrategia de Innovación Organizacional para optimizar la Capacidad de Gestión en las PYMES Manufactureras de Villa de Cura, Municipio Zamora. Estado Aragua,”** y que acepto asesorarlo, en calidad de tutor, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la Ciudad de Caracas, a los 16 días del mes de Septiembre de 2014.

Tutora: Mercedes Martelo Pena
C.I. N° 5.000.429

APROBACIÓN DEL TUTOR

Ciudadanos:
Miembros del Consejo Coordinador de Trabajo Final de Grado
Área de Ciencias Económicas
Su Despacho.

Me dirijo a ustedes en la oportunidad de comunicarles, que he revisado el Trabajo Final de Grado de Maestría titulado: **Estrategia de Innovación Organizacional para optimizar la Capacidad de Gestión en las PYMES Manufactureras de Villa de Cura, Municipio Zamora. Estado Aragua,** elaborado por el Economista: Mauricio A. Khoudari M., titular de la cédula de Identidad N° 13.115.997, para optar al título de Magíster Scientiarum en Economía Empresarial, el cual considero, en calidad de tutor, que cumple con todos los requisitos necesarios para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado Evaluador que se designe.

En San Juan de los Morros, a los 22 días del mes de Julio de 2015

Atentamente,

Tutora: Mercedes Martelo Pena
C.I. N° 5.000.429

DEDICATORIA

Primeramente dedico este Trabajo a Dios, ya que representa mi fuerza e ímpetu para lograr todos mis propósitos, también a mi padre que esté donde esté fue el gran maestro de mi vida. Este logro tan importante para mí se lo dedico con toda la fuerza de mi corazón y en honor a Edmond Khoudari.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la intuición para elegir este tema y por tener a una madre como Agne Marachli que siempre confió en mí y que desde niño me inculcó el estudio, me apoyó hasta ahora con su sabiduría y bellas palabras.

Agradezco a mis hermanos, y a mis sobrinos por su apoyo emocional.

Agradezco a mi Tutora Mercedes Martelo Pena a quien considero también mi amiga, pues no solo direccionó mi investigación sino que también me orientó en momentos difíciles de mi vida, siempre agradeceré la disposición para orientar esta investigación con su admirable profesionalismo y humanismo.

Agradezco a mi gran amiga, gran apoyo como orientadora y sabia maestra Ángela Campos, pues con sus acertados consejos me ha llevado a lo que profesionalmente soy ahora. Gracias a su sabiduría y bondad pudo enseñarme a ver la vida desde varias perspectivas.

Agradezco a Laboratorio F.S.I. C.A. y toda su organización por darme la oportunidad de realizar la maestría y permitirme trabajar al mismo tiempo. También agradezco por los conocimientos adquiridos en esta organización por medio de la experiencia vivida con mis compañeros de trabajo.

Agradezco a Dios por las personas que me rodean y que menciono en este texto

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	x
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación	16
Justificación de la Investigación.....	17
Alcances	18
II MARCO TEÓRICO	21
Antecedentes de la Investigación	21
La realidad local y sus PYMES Manufactureras.....	25
Bases Teóricas	29
Gestión y Capacidad de Gestión en la PYME.....	29
Papel de la Gerencia en la Gestión de la PYME: Calidad y	31
Competitividad	31
El Desafío de la Gestión	43
La Innovación como Creación del Cambio	49
Los Fundamentos Teóricos de la Innovación.....	57
La Iniciativa empresarial: Innovación de los Emprendedores	68
Bases Legales	84
III MARCO METODOLÓGICO.....	87
Modalidad de la Investigación.....	87
Tipo de Investigación	89
Diseño de la Investigación.....	89
Población y Muestra	91

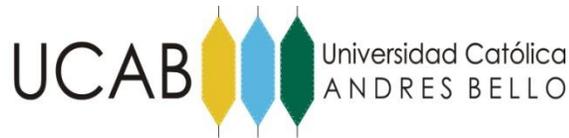
Población	91
Muestra.....	93
Hipótesis de la Investigación.....	93
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	94
Validez y Confiabilidad de los Instrumentos	96
Validez.....	96
Confiabilidad	96
Técnicas de Análisis	97
IV ANÁLISIS DE RESULTADOS	99
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	133
Conclusiones	133
Recomendaciones	135
VI PROPUESTA.....	137
Fundamentaciones Generales	137
Definición	138
Finalidad	138
Justificación.....	139
Principios.....	140
Fases	141
Objetivos	142
Formulación de la Propuesta. Breve Descripción General.....	143
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	148
ANEXOS	154
A Glosario	155
B Modelo de la Encuesta.....	159
C Formatos de Validación	163

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 Distribución de la Población.....	93
2 Operacionalización de las Variables	95
3 Adopción de la Innovación Organizacional	105
4 Adaptación a los Cambios	111
5 Aspectos Organizacionales.....	116
6 Necesidades de Innovación	119
7 Necesidades de Gestión	121
8 Tecnología de Gestión	123
9 Ámbito Social	126
10 Ámbito Laboral	127
11 Viabilidad de la Propuesta. Actitudes	129
12 Viabilidad de la Propuesta. Necesidad y Recursos	131

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1 Adopción de la Innovación Organizacional	105
2 Adaptación a los Cambios	112
3 Aspectos Organizacionales.....	117
4 Necesidades de Innovación	120
5 Necesidades de Gestión.....	121
6 Tecnología de Gestión.....	124
7 Ámbito Social	126
8 Ámbito Laboral.....	128
9 Viabilidad de la Propuesta. Actitudes	130
10 Viabilidad de la Propuesta. Necesidad y Recursos	131



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POSTGRADO EN ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR
LA CAPACIDAD DE GESTIÓN EN LAS PYMES MANUFACTURERAS DE
VILLA DE CURA, MUNICIPIO ZAMORA. ESTADO ARAGUA**

Autor: Mauricio Antonio Khoudari Mirachi

Tutora: Mercedes Martelo Pena

Año: 2015

RESUMEN

A raíz de los acelerados cambios de los años 60 surgió el supuesto (Toffler, 1972) de que para el año 1990 la producción mundial se concentraría en pocas empresas estadounidenses, pero la realidad mostraba que las grandes empresas perdían participación en el mercado y no lograban el crecimiento esperado, y ello dio lugar a una fuerte tendencia a la desconcentración de la producción cuyo resultado fue el de que para los años 80 el crecimiento había sido generado en más del 80% por las pequeñas y medianas empresas. Por otra parte, se sostiene que aún cuando hay altos índices de emprendimientos, son muy pocas las empresas que logran subsistir en el mercado, lo cual se atribuye, en su mayoría a deficiencias administrativas, falta de organización y baja capacidad de gestión. De allí la relevancia económica, contemporánea y social del presente trabajo, así como también el justificado propósito de contribuir a mejorar la competitividad y posibilidad de sobrevivencia de la pequeña empresa, a través de una propuesta para impulsar la innovación organizacional y mejorar la gestión en ese tipo de empresa de la zona en estudio. Para ello se recurrió a la modalidad de investigación proyectiva, basada en un estudio de campo no experimental, descriptivo y transeccional que permitió dar respuesta a los objetivos de establecer el grado de adopción de la innovación, diagnosticar la realidad y analizar la viabilidad de la propuesta, combinándolo con la investigación documental, a los fines de destacar el papel de la innovación organizacional y de fundamentar las variables, los hallazgos, opiniones, conclusiones, los métodos y el estudio en general. Ello condujo al logro de los resultados obtenidos, las implicaciones y conclusiones del estudio.

Palabras Clave: Gestión, innovación, Innovación organizacional, emprendimiento, pequeña y mediana empresa, PYME

INTRODUCCIÓN

La relevancia económica que ha venido adquiriendo la innovación y, más propiamente expresado, el cambio en la organización y la capacidad de gestión requerida para impulsarlo, concebida esta última como herramienta básica que además debe servir de sustento a toda actividad organizacional, -con su proceso administrativo, conductual y de cambio-, y productiva -con sus procesos de trabajo-, resulta actualmente un indicador de primera importancia, en virtud del papel fundamental que juegan tales actividades en la consolidación de la competitividad y sobrevivencia de las organizaciones, enfrentadas a un entorno turbulento y de incertidumbre, así como consecencialmente, en todos los aspectos de la realidad económica de la actualidad.

Esto tiene una particular incidencia en el contexto de la pequeña empresa manufacturera, por cuanto la misma ha arrojado altos índices de fracaso atribuidos generalmente a la falta de gestión, de administración y de falta , especialmente ante el hecho de que este tipo de empresa es la más requerida de procesos que van más allá de la mera creación de un negocio, por lo que está atrapada en la necesidad de aplicar técnicas para la estructuración organizacional y todo cuanto implique procesos de producción, comercialización, distribución, gestión, adaptación y capacidad de responder a las exigencias del entorno.

De allí desprenden los fundamentos a través de los cuales se evidencia la importancia que reviste la presente investigación, no sólo para disminuir los niveles de fracaso que, para diversos autores, se han venido manifestando en la generalidad de los países, en beneficio de las economías locales, el empleo, el mejoramiento de la calidad de vida y la ampliación de las posibilidades de desarrollo económico y social, sino también para consolidar economías nacionales y continentales más cónsonas con las exigencias y necesidades de la humanidad que clama por una mayor justicia económica que garantice la progresiva superación de los niveles de pobreza y los derechos universales a la salud, el trabajo y demás condiciones básicas para una digna existencia en el contexto de la convivencia democrática y la paz.

De manera que el propósito fundamental de esta investigación es el de contribuir con su aporte teórico y práctico con los esfuerzos dirigidos a proyectar la importancia de la innovación para la sobrevivencia de la pequeña empresa, así como el objetivo de proponer una alternativa de solución, mediante un estudio de campo, basado en la encuesta, tipo cuestionario en escala de Likert y la obtención del diagnóstico de la situación requerido a los fines de la propuesta y del cual se extraerán los hallazgos, resultados y conclusiones que demostrarán y/o fundamentarán los supuestos planteados, los logros y los aportes del estudio.

A tales fines, el presente trabajo se estructuró considerando los seis capítulos, que se corresponden con la modalidad y los objetivos planteados, como son:

Capítulo I. Dedicado al planteamiento y la formulación del problema, los objetivos, la justificación y alcances de la investigación.

Capítulo II. Se corresponde con la presentación de los fundamentos teóricos que sustentan la investigación, agrupados en un marco teórico referencial que comprende el análisis de los antecedentes, la información del contexto en el cual se desarrolla la investigación, las bases teóricas, el enunciado de las bases legales y la definición de términos básicos.

Capítulo III. Describe los aspectos que comprende el marco metodológico seleccionado para el desarrollo de la investigación.

Posteriormente, el Capítulo IV. Está referido al análisis de los resultados y el diagnóstico.

Capítulo V. Comprende las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Capítulo VI. Formula las alternativas de solución en el contexto de una propuesta para promover la innovación organizacional principalmente en los procesos básicos de trabajo (operativos) conductuales y de cambio (administrativos).

A todo lo indicado se añadirán las referencias bibliográficas y los anexos con el modelo del instrumento de recolección de datos y de la validación del mismo.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Nada más difícil de emprender ni más peligroso de conducir que tomar la iniciativa en la introducción de un nuevo orden de cosas, porque la innovación tropieza con la hostilidad de todos aquellos a quienes les sonrió la situación anterior y sólo encuentra tibios defensores en quienes esperan beneficios de la nueva”

(Nicolás Maquiavelo)

Partiendo de las consideraciones primarias sobre los más notables fenómenos que vienen caracterizando la economía de los últimos años del siglo precedente y lo que va del siglo actual, donde principalmente destacan la crisis, el cambio y la globalización con sus drásticos impactos sobre los negocios, es de hacer notar que uno de los efectos de esa situación ha sido la necesidad de cambiar la visión, las formas de vida, los enfoques o las concepciones existentes, en busca de alternativas que permitiesen hacer frente a la incertidumbre y amenazas derivadas de la mencionada crisis como se aprecia cabalmente a través de los planteamientos de Michelli (2009), al referirse a la terrible situación por la que atravesó Argentina durante el año 2001, cuyo impacto es expresado por el autor, indicando:

La terrible crisis de 2001 cambio no sólo el panorama económico sino el social, De ser un país con baja desocupación y una disparidad de ingresos relativamente reducida, pasamos a [la] desigualdad... Superar esa estructura se convirtió en una doble necesidad: para seguir creciendo y para consolidar la paz social. A esos fines es indispensable elevar la competitividad de las pequeñas empresas en coincidencia con las de mayor dimensión. (p. 10).

En torno a los tres fenómenos aludidos arriba, se promovió una variedad de alternativas dirigidas a realzar la competitividad como requisito de sobrevivencia;

esta noción, según cita García (1997), se entendió en los términos de la Comisión Presidencial para la Competitividad (1990) de Venezuela, como "...la capacidad para captar mercados, mantenerse en ellos y ampliarlos en términos absolutos y relativos..." (p. 128) y para ello se imponía la exigencia de que los bienes y/o servicios reuniesen las condiciones de la calidad exigidas: precio, confiabilidad, entrega oportuna y de acuerdo a los requerimientos del cliente, lo cual implicaba toda una revolución paradigmática que involucraba nuevos principios, nuevas técnicas de gestión, nuevos enfoque gerenciales, nuevas condiciones de comercialización, el rescate de la noción de eficiencia ya caracterizada desde la Escuela de la Administración Científica (Taylor y colaboradores, especialmente Emerson y los principios de la eficiencia, referidos por Chiavenato (2001).

En ese contexto, desde hace años, mundialmente surgían y se hacían valer los nuevos paradigmas de la calidad, sobre la base de los viejos 14 principios de la alta administración de Edwards Deming, reseñados por Cantú (1997), así como de los principios de la eficiencia antes mencionados. Del mismo modo, surgieron las alertas sobre el imperativo de ajustar las estructuras organizacionales a las transformaciones, sobre la necesidad de valorar y desarrollar las capacidades del organización, la cultura empresarial, los valores, principios o filosofía de la organización, la cohesión grupal, el clima organizacional, el mejoramiento continuo y tantos otros aspectos referidos y dirigidos a incrementar las capacidades organizacionales para la gestión.

Para corroborar tales señalamientos, realmente podría decirse que la generalidad de los autores dedicados al estudio de las disciplinas administrativas, de la empresa, los negocios y áreas afines, -especialmente aquellos que, por sus obras, se reconocieron como representantes del movimiento de reingeniería o promotores del cambio- como son los casos de Berry (1996), Bennis y Mische (1996). Blessington y O'Connell (1996), Hammer y Champy (1995), Champy (1996), Manganelly y Klein (2004), Morris y Brandon (1994), Pizzolante, (1996), y Brooke y Mills (2000), por mencionar algunos de los más importantes.

Así mismo, puede referenciarse una larga lista de autores que analizan la actividad administrativa en el contexto de la crisis y el cambio, destacando, por

ejemplo, a Operé y Pérez (1995), que en cierto modo simplifican la situación cuando sostienen que no se trata de aligerar procesos administrativos y de gestión ya ineficaces mediante nuevas técnicas, sino de crear nuevos procedimientos y métodos de trabajo y cambiar la visión de las cosas o la concepción del mundo, como expresaron Hammer y Champy (1995) en el título de la obra *“Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!”*

Todo lo antes dicho respondía a aquella crisis que se manifestó en la acelerada tendencia con la cual las grandes empresas perdían participación en el mercado mundial (Toffler,1972) y se hallaban bajo la amenaza constante de estancamiento y hasta de desaparición, frente al empuje y el crecimiento que estaban generando las pequeñas y medianas empresas y que según Drucker (2008), se estimó entre el 80 y el 90% del crecimiento económico; por consiguiente, las Pymes adquirieron progresivamente una importancia vital en el contexto de la economía mundial, no sólo por su mayor potencialidad para responder a las necesidades de empleo, sino por sus grandes beneficios para la reorganización de la producción, el incremento del Producto Interno Bruto y el mejoramiento de las políticas de distribución equitativa de los bienes, como bien indicó Rodríguez (2002).

Pero, al igual que las grandes empresas y a pesar de los beneficios anteriormente reseñados, las Pymes afrontan con mayor apremio el reto de competitividad y sobrevivencia frente a las amenazas del entorno, por lo que así como se registran cifras elevadas de las pequeñas frente a las grandes empresas, (95.1% de la micro empresa manufacturera en México y 4.5% de la pequeña y mediana, por ejemplo, según Rodríguez, (2002), en los países latinoamericanos hay también una tendencia al fracaso que, por lo general se ha venido atribuyendo a la falta de adopción de los paradigmas técnicos y científicos de la administración y la ausencia de una cultura administrativa, conjuntamente con los problemas o las llamadas condiciones estructurales señaladas por el Presidente de la Comisión Económica para América Latina CEPAL -Prebisch (1971)- derivados del carácter dependiente de la economía de la región, el atraso en los procesos de industrialización, obstáculos para la acumulación de capital y las limitaciones para

acceder a la tecnología, entre otras y cabe añadir a Klickberg (1980) cuando hace referencia a las condiciones de atraso de la administración que caracterizaron al contexto latinoamericano.

En la situación se observa además como dato importante que la micro empresa en México fue ascendiendo rápidamente, frente al descenso igualmente rápido de las pequeñas empresas y las medianas, reflejado hacia mediados de los años 90, en un 24,7% y un 28% respectivamente, según cifras de Rodríguez (2002); en tanto que la gran empresa, disminuyó en un 86%. De modo que para el año 1999, la micro empresa alcanzó el 98,1% con 3.056.870 empresas y un nivel de ocupación del 25,5%, frente al 1,8% de la pequeña empresa, conjuntamente con 0,2% de la mediana con un nivel de ocupación del 39,6% y, finalmente, el 0,1% de la grande que ocupó al 34,8% de la población activa.

Cabe hacer notar que el ejemplo de la micro empresa en México, se extiende a muchos otros países en vías de desarrollo, como son los casos citados por Rodríguez (2002), de Indonesia (cuenta con el 85.5%), Brasil (68.4%), Guatemala (71.6%), Perú (63.5%) y Venezuela (65.2%); debe considerarse además, que países de mayor desarrollo, E.E.U.U, Japón, Francia, Italia lograron un desarrollo industrial basándose en los programas de fomento a las pequeñas empresas que hoy son grandes emporios.

Sin embargo, el nivel de exigencia en cuanto a capacidades de gestión y necesidad de conocimientos técnico-administrativos es mayor para las pequeñas empresas que para las grandes, "...la empresa pequeña y mediana depende, esencialmente, de la calidad de su dirigente." (Rodríguez, 2002, p. 46) y en virtud de ello, el autor citado asegura que el éxito de las PyMEs en México radica en que han contado con una gestión ajustada a los nuevos paradigmas y técnicas administrativas, como el establecimiento de una estrategia, de la gestión como tal o la adopción de un enfoque innovador de establecer una cultura organizacional en los pequeños negocios.

Así pues, revelado el vital papel que cumple la innovación –especialmente en materia de organización, administración y gestión, para la propia sobrevivencia, sostenimiento y sustentabilidad de las PyMEs y atribuyéndose sus fracasos a la poca

capacidad de gestión, es claro que las primeras alternativas de solución giran en torno al mejoramiento de esa capacidad para el logro de los objetivos de subsistencia y crecimiento, manteniéndose competitiva y contribuyendo con el crecimiento económico de una nación, no sólo por el valor que pueda añadir a la creación de bienes o servicios y/o a la producción, sino como indicó Viana (2003), por la competitividad consolidada sobre la base organizacional y gerencial.

En tal sentido interesa considerar también que uno de los aspectos inherente a la realidad organizacional latinoamericana es la despreocupación por el logro de resultados excelentes, así como la tendencia a centrarse más en el presente que en el futuro (falta de previsión y planeación) y aceptar la vida como va llegando, según expresión de Ogliastri (2003), lo cual incide en la propensión a atribuir la causa de todos los males a factores externos y jamás se considera el problema de las deficiencias o debilidades internas.

De esta forma, queda clara la contradicción o el contraste entre el ser y el deber ser, pues a pesar de revelarse claramente la necesidad de crear una estrategia organizacional o del “...adecuado desarrollo de nuevas competencias organizacionales alineadas con los usos y preferencias de los distintos segmentos de mercado” (D’alvano y Giménez, 2005, p. 32), así como la de construir una base administrativa que sustente a la estructura organizacional, que asegure su funcionamiento presente y permita sentar progresivamente las bases del funcionamiento en el futuro. En todo caso, el problema más grave para la economía y los negocios latinoamericanos radica en su poca posibilidad y capacidad para contar con una gerencia caracterizada por la adopción de la estrategia, pues si aún se plantea que las grandes empresas están afectadas por esa realidad, con mayor razón las pequeñas, especialmente en Latinoamérica y, por ende, en Venezuela.

Tales circunstancias incrementan en Venezuela la necesidad de profesionalización, talento y estrategias que fortalezcan los niveles de competitividad en la empresa; ya no es posible seguir postergando la formación y el desarrollo o la profesionalización administrativa en el mundo de los negocios, ni la adaptación de la organización a las complejas caracterizaciones de la economía y las coyunturas

político-sociales, así como la eficiencia y la excelencia, el elevado nivel de competencias y la alta gestión para responder a las exigencia del mundo actual. Mucho se ha alertado sobre la falta de una cultura administrativa en los pequeños negocios del ámbito venezolano; buena cantidad de estudios apuntan sobre los riesgos y sobre las necesidades de cumplir o contar con un control interno que garantice el cumplimiento de las asignaciones, funciones, planes, principios, normas o políticas y que vele por la adecuada distribución y manejo de los recursos asignados y todo cuanto se refiere a una eficaz, efectiva y eficiente gestión.

Así pues, en el criterio de Viana (2003), la innovación puede referirse a un producto o un servicio novedoso, a un sistema nuevo, a una nueva manera de organizar las funciones, de representar la estructura organizacional, el diseño, la arquitectura, los nuevos patrones culturales, la formulación o establecimiento de nuevas normas, la adopción de nuevas funciones y creación de nuevos departamentos o divisiones en la estructura, la instrumentación de nuevos procesos, nuevos enfoques, nuevas relaciones o nuevas formas de relacionarse y todo cuanto impliquen mejoras graduales. Todo ello se corrobora con las aseveraciones de Viana (2003), cuando expresa:

La innovación incluye no sólo avances mayores sino también mejoras graduales. En la tradición neo-schumpeteriana (...) el éxito comercial requiere no sólo innovaciones estrictamente tecnológicas sino también innovaciones organizacionales y gerenciales, tales como la creación de nuevas divisiones, nuevos arreglos de financiamiento, nuevos enfoques de las ventas. (p. 26).

De todo lo expuesto desprende la convicción de que el imperativo de innovar necesariamente implica, por una parte, la necesidad de ir al ritmo de las exigencias sobre la base de los aportes científicos en materia de administración, especialmente en cuanto al uso de las herramientas para la gestión, así como de los avances tecnológicos y el seguimiento de las experiencias de otras empresas que, como en cierto modo anunciaba Toffler (1972), logran ir a la cresta de la ola sin ser arrastradas a la resaca. Generalmente esto se atribuye al hecho de que tales empresas tienen

capacidad de responder y de afrontar las turbulencias de estos tiempos porque justamente son capaces de adaptar su organización, estructuras, sistemas, procesos, cultura y otras tantas, a las exigencias.

En el ámbito del Estado Aragua y particularmente el de Villa de Cura, cabe reseñar primeramente la sorprendente tendencia al cierre y la reducción de establecimientos industriales que el propio Observatorio PyME –a pesar de las discrepancias del Instituto Nacional de Estadísticas INE con la Cámara de Industriales y CAPMI Aragua-, constató entre el año 2000 y el 2003, año en el cual dicho porcentaje se aproximó al 40% y la ya disminuida cantidad (804 empresas del año 2000), bajó a 480 empresas, en tanto que las entidades operativas, manifestaron una reducción en el uso de su capacidad instalada que se aproximó al 60%.

Por otra parte, para el observatorio PyME, más del 85% de las industrias del Estado se consideran como pequeñas y medianas, mientras que el 15% restante se ubica en el segmento de las empresas de mayores dimensiones; entre ellas destacan como significativos los sectores de alimentos, bebidas y tabaco y el de metalmecánica (mayor número de empresas PyMEs), pero más del 87% de las empresas en general se clasifican como PyMES, las grandes en los distintos sectores no trascienden del 16%, mientras las pequeñas y medianas alcanzan el 57% y el 27% respectivamente; teniéndose que, en el caso de la industria de alimentos, la gran empresa alcanza el 13%, frente al 18% de la mediana y el 69% de la pequeña; mientras el caso de la industria metalmecánica muestra un 15% para la gran empresa, un 30% para la mediana y un 55% para la pequeña.

Lógicamente, el nivel de reducción de establecimientos ha afectado en los mismos porcentajes reseñados para el Estado, donde se registra un total de 25.438 empresas de todos los sectores, con el 30% de ellas (7.631) agrupadas en el Municipio Girardot y el 7,5% (1907,85 entidades) en el Municipio Zamora. De tales establecimientos sólo el 4% (aproximadamente 76 entidades) pertenece al sector industrial, cuyo 57% se estima como pequeñas y medianas; es decir, un estimado de 43 entidades y un índice de mortalidad del 40% que conduce a un total aproximado

de 26 pequeñas empresas manufactureras existentes que debían localizarse y constatar su situación real por parte de la presente investigación.

Por su parte, El instituto Nacional de Estadísticas (2010), cuantifica 35.712 entidades activas en Aragua, frente a 3.744 empresas definitivamente cerradas y se registran 1.987 entidades que según la fuente se negaron a dar información, pero cabe suponer que existiendo una lista de contribuyentes, puede verificarse al menos si esas empresas existen.

En tal sentido, como miembro de una entidad productiva, con menos de 50 trabajadores y categorizada como pequeña empresa, de acuerdo con la clasificación de la Comisión Económica para América Latina-CEPAL-, citada por Rodríguez (2002), el autor del presente trabajo, por un lado, ha tenido la oportunidad de mantener contacto frecuente con representantes o emprendedores de muchos otros negocios, bien en calidad de clientes o distribuidores de la empresa, así como sus proveedores, o bien en calidad clientes personales que han requerido asesoría para elaborar sus proyectos de negocios o consultas sobre la conveniencia de realizar determinadas inversiones.

Por el otro lado, se ha realizado un sondeo a través del intercambio de opiniones con algunos proveedores de la pequeña empresa en la cual labora el investigador, así como profesionales que asesoran, trabajan y/o prestan servicios en algunas de las pequeñas empresas del área estudiada, emprendedores o creadores de negocios de la localidad, vinculados al autor de este trabajo por diferentes tipos de relaciones comerciales, todo lo cual permitió indagar tempranamente que los emprendedores de negocios y los que han estado al frente de la pequeña -y, en algunos casos, de la mediana empresa-, por lo general, carecen de un criterio empresarial mediante el cual puedan valorar la importancia y el papel de los principios elementales de la administración y de la organización, por cuanto desconocen todo lo relacionado con esta materia, e incluso, rechazan las sugerencias referidas a la cuestión administrativa u organizacional, así como aquellas que abordan aspectos básicos de la gestión.

En ese contexto, se revelan primeramente dos características bastante generalizadas en la pequeña empresa villacurana; en primer lugar, los servicios del contador constituyen la única actividad administrativa profesionalmente manejada; sin embargo, sólo se utilizan para cumplir obligaciones legales y tributarias, para los casos en que se les solicite un balance o responder a exigencias bancarias y ocasionalmente para visualizar a través de las cifras la situación económica de la empresa en aspectos básicos como utilidad, ingresos y egresos o ganancias y pérdidas. Esto es, el contador público es contratado para una tarea puntual y no cumple normalmente una función en la empresa, por cuanto la misma carece de una unidad para atender aspectos administrativos tan fundamentales como la adecuada administración de los recursos, el manejo de un presupuesto o un plan presupuestario, la formulación de ese y otros planes y el control riguroso sobre el cumplimiento de los mismos.

Lo dicho muestra pues, que los negocios funcionan sobre la base de la simple relación entre la inversión (ingreso- egreso) y la rentabilidad o, más restringido aún, la ganancia, pues cuando algo es rentable o no, sea un producto, una actividad, un proceso obsoleto, etc., muchas veces ni se percibe, y tampoco existe una clara diferenciación entre los distintos costos (operativos, administrativos, de distribución y ventas, de mantenimiento y servicios, por ejemplo).

En segundo lugar, lo que en este trabajo se considera como la falta de criterio empresarial, además de los aspectos anteriormente mencionados a ese respecto, implica tanto la ausencia de políticas claramente definidas y de un sistema de información y de organización, como la de unos procedimientos acordes a las exigencias y necesidades de la empresa y del momento actual, pues según datos suministrados por algunos de los profesionales (contables) abordados, coincidiendo incluso con las observaciones de Rodríguez (2002), aún se mantienen procedimientos que se han vuelto ineficientes frente a los cambios y las condiciones económicas, así como a las exigencias de planificación e innovación derivadas del turbulento entorno en el cual se desenvuelven y, en general, carecen de los componentes básicos de una entidad productiva que pueda llamarse empresa.

En este punto, es casi obligada la consideración de Rodríguez (2002), cuando sostiene que "...a fin de hacer el mejor trabajo posible en el menor tiempo, con un mínimo de esfuerzo y al más bajo costo posible, cada componente debe utilizarse con máxima eficiencia..." (p. 75) y los componentes los agrupa en cuatro dimensiones, a saber: la del personal, los materiales, los sistemas y los equipos.

De manera que observando y analizando un poco la realidad de la empresa local a través del lente de los componentes básicos, se tiene que, en lo referido al personal, se cuenta con la mano de obra operativa base (obreros); según el tamaño, utilizan tres o cuatro empleados administrativos para lo relacionado con las ventas, la facturación, cobranza, logística, distribución; dependiendo de la naturaleza de lo que se produce, el tipo de trabajo y el uso de maquinaria, utilizan dos o tres técnicos que orientan las operaciones, velan por el control de calidad, evalúan y mantienen los equipos, entre otras funciones; igualmente, dependiendo del mayor o menor número de operarios, existe la función supervisora a cargo de un promedio de tres a cuatro empleados; en este simple diseño descansa toda la empresa, puesto que no existen los llamados ejecutivos o gerentes con las funciones propias del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control.

En cuanto a sistemas, aún cuando en muchas entidades se observa un crecimiento notable, las pequeñas e incluso la medianas empresas del sector carecen de un sistema de planificación, incluyendo la presupuestaria como la más elemental; no cuentan con un sistema organizativo, hay profundas deficiencias en los sistemas de información, en los casos en los cuales existe, que son pocos y, por consiguiente, hay ineficacia, deficiencia y altos riesgos en la toma de decisiones que, por lo demás, tampoco adopta un proceso sistemático y técnicamente válido, sino que se ajusta al criterio del responsable de la firma, emprendedor o inversionista. Asimismo, estos negocios carecen de un sistema de control, particularmente del control interno, que hoy ha alcanzado -en lo teórico-, un alto grado de innovación (operacional, actividades, recursos, resultados, evaluación, corrección, retroalimentación, vigilancia del cumplimiento de planes, normas, principios, etc.) y lógicamente, tampoco existe un sistema de control integral de gestión.

Finalmente, estas pequeñas -y aún las medianas- empresas carecen de un sistema operativo que, por un lado, analice y establezca los procedimientos en función tanto de sus análisis, como de las exigencias y los cambios y, por el otro, que encadene, cohesione y coordine los procesos de producción, comercialización, logística y distribución, compras, administración, y toda otra función que se desarrolle en la entidad.

Partiendo solamente de esas observaciones en la dimensión de los componentes, se obtiene una gran cantidad de indicadores mediante los cuales se evidencia la ausencia de todo tipo de innovación organizacional o uso de sistemas, herramientas administrativas novedosas, incluyendo la planificación misma, la estructura organizacional, adaptada realmente a las funciones que se realizan y la relación existente entre las mismas, así como también adaptada a las exigencias del entorno, a las necesidades de cambio, a los objetivos que deberían formularse, -pero sigue inexistente la formulación- y a las estrategias que deberían diseñarse para afrontar la situación interna y externa.

Naturalmente, todo indica y deja claramente sentado, que no existe ni se utiliza verdaderamente la planificación, pues a pesar de que muchas pequeñas -y aún las medianas- empresas anuncian teóricamente una misión y una visión, pocas veces se aprecia en los hechos y la realización de actividades ese contenido de la misión, así como tampoco se refleja en la orientación observable que tiene la empresa que se sigue el rumbo para llegar a donde dice la visión que se aspira llegar.

Además, si no hay una formulación de objetivos, tampoco se fijan metas que les apoyen y permitan avanzar hacia el logro de la visión y el cumplimiento de la misión, ni unas estrategias que los faciliten y aseguren su consecución; ni se percibe una filosofía en la cual se puedan identificar los principios, las normas, creencias y valores propios de la empresa, por lo que no existe una cultura organizacional ni unos lineamientos que orienten las acciones y medidas necesarias para el desenvolvimiento de todo lo anteriormente señalado.

No obstante, interesa destacar que algunos representantes de pequeñas empresas de la localidad, con los cuales se han intercambiado opiniones, reconocen

algunas necesidades relacionadas con la administración, la organización y la planificación entre otras, así como la necesidad de adquirir cierta profesionalización para inducir cambios hacia la adopción de técnicas de gestión, planificación, organización y control; necesitan ajustar sus esquemas de organigrama a la realidad de las funciones y tipos de relaciones existentes, pues no se diseñaron en base a lo real ni siguiendo ningún criterio técnico que agrupe las actividades de manera coherente y de acuerdo a una integración inter-funcional o a las vinculaciones naturales de los grupos de tareas que se desarrollan.

Igualmente reconocen la necesidad de establecer una misión, fijar objetivos, establecer metas, formular la visión, las políticas y esbozar un plan de negocios que sirva de guía, mientras se logran algunos avances organizacionales; todo lo cual luce como una gran promesa de futuro para los negocios locales, pues siempre se ha sostenido – y así lo expresa Brojt (2009)-, que el gran obstáculo es la actitud y la falta de convicción sobre la necesidad de profesionalizar el negocio, por parte del propietario o emprendedor y, efectivamente, si este último no está convencido de la importancia y necesidad de los principios de la administración y la organización, toda recomendación suele resultar inútil.

Por último, cabe destacar otras observaciones de indicadores relacionados con la situación del entorno frente a las condiciones de la empresa, según los cuales se detecta la debilidad de que no se realiza un análisis serio, consistente, técnico, fundamentado y confiable del entorno, ni se identifican fuentes de incertidumbre para el específico negocio al que se dedica la entidad, así como tampoco de la situación interna, a objeto de manejar -con éxito o mayor probabilidad de acierto-, las amenazas, de identificar y sacar provecho a las oportunidades, identificar las fortalezas internas de la empresa y de detectar oportunamente las debilidades, implementando a tiempo los correctivos para proteger a la entidad de los riesgos y desafíos del entorno.

En resumen, la realidad concreta de los negocios no muestra indicadores de que se estén adoptando principios, normas, herramientas, valores, procesos ni mecanismos para una gestión que garantice la sobrevivencia del negocio, ni de que

existan algunos avances hacia ello; no hay indicadores de que exista un interés por la formación o capacitación de los recursos humanos llamados a impulsar los procesos, tanto operativos como administrativos, ni por los aspectos relacionados con la motivación y satisfacción con el trabajo, por un lado, y los aspectos relacionados con la evaluación del rendimiento y la eficiencia individual, grupal y organizacional.

Por consiguiente, en los sondeos iniciales, no se detectaron indicadores ni manifestaciones de innovación, no se ha asumido un proceso administrativo, por cuanto en lo esencial, no se formula un plan de negocio; no todas las pequeñas empresa manufactureras parten de una organización de las funciones, una estructura ni un diseño organizacional, muy pocas cuentan con un organigrama coherente con la realización de las actividades; no se detectaron muestras de tecnología de gestión que pudiese orientar los procesos conductuales hacia el logro de los objetivos, ni tampoco objetivos propiamente dichos; no se analizan los procesos de trabajo para detectar fallas, no se cuenta con la definición de cargos, un sistema de comunicación ni una coordinación eficiente de las actividades.

De manera que considerando la situación observada y esbozada en los párrafos precedentes, así como la presencia de los indicadores revelados, la investigación se formula las siguientes interrogantes:

¿Cuál podría ser estrategia de innovación organizacional para la optimización de la capacidad de gestión en las PyMEs manufacturera de Villa de Cura, Municipio Zamora. Estado Aragua?

¿Cuál es el papel de la innovación organizacional y la capacidad de gestión en la pequeña y mediana empresa manufacturera para la sobrevivencia y consolidación de las mismas en el mundo actual?

¿Cuál es la naturaleza de los cambios y las exigencias requeridas para optimizar la capacidad de gestión en las PyMEs manufactureras de Villa de Cura, Municipio Zamora. Estado Aragua?

¿Cuál es grado en el cual la pequeña empresa manufacturera de la localidad seleccionada ha adoptado técnicas para la gestión?

¿Cuáles son las necesidades de innovación organizacional para la optimización de la capacidad de gestión en las PyMEs manufactureras de Villa de Cura, Municipio Zamora. Estado Aragua?

¿Cuál es la viabilidad de una propuesta de innovación organizacional para la optimización de la capacidad de gestión en las PyMEs manufactureras de Villa de Cura, Municipio Zamora. Estado Aragua?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Formular una estrategia de innovación organizacional para la optimización de la capacidad de gestión en las PyMEs manufacturera de Villa de Cura, Municipio Zamora. Estado Aragua.

Objetivos Específicos:

Describir el papel de la innovación organizacional y la capacidad de gestión en la pequeña y mediana empresa manufacturera para la sobrevivencia y consolidación de las mismas en el mundo actual.

Precisar la naturaleza de los cambios y las exigencias requeridas para optimizar la capacidad de gestión en las PyMEs manufactureras de Villa de Cura, Municipio Zamora. Estado Aragua.

Determinar el grado en el cual la pequeña empresa manufacturera de la localidad seleccionada ha adoptado técnicas para la gestión.

Diagnosticar las necesidades de innovación organizacional para la optimización de la capacidad de gestión en las PyMEs manufactureras de Villa de Cura, Municipio Zamora. Estado Aragua.

Analizar la viabilidad de una propuesta de innovación organizacional para la optimización de la capacidad de gestión en las PyMEs manufactureras de Villa de Cura, Municipio Zamora. Estado Aragua.

Formular una estrategia de innovación organizacional para la optimización de la capacidad de gestión en las PyMEs manufacturera de Villa de Cura, Municipio Zamora. Estado Aragua.

Justificación de la Investigación

Realmente, el primer fundamento de la justificación de una investigación es la existencia del problema del cual se ocupa y el diagnóstico que arrojan sus procesos de indagación en la realidad seleccionada a raíz de la manifestación del mencionado problema; tal realidad, además, se considera de gran relevancia social y económica, tanto para la sociedad que satisface necesidades de consumo a través de los productos o bienes proporcionados por la pequeña empresa local, como para la comunidad entorno, que requiere de la estimulación del emprendimiento y de las PyMES y de acciones que las capaciten, para que -como apuntó Auletta (2015)-, se puedan convertir “...en la base del progreso y crecimiento económico que el emprendimiento podría representar en un país como el nuestro...” (p.14), gracias a su potencial como fuente de empleo, de tributos que contribuirán con la prestación y el mejoramiento de los servicios públicos, de apoyo a la formación y a los programas de responsabilidad social empresarial.

Junto con el problema, la investigación adquiere esa misma relevancia, pero siguiendo las sugerencias de Ramírez (1999), cabe añadir, por un lado, la relevancia científica, por cuanto podría ofrecer hallazgos y enfoques que se traducirían en aportes al conocimiento existente, pues sin duda, la situación actual y la realidad existente en la pequeña empresa villacurana no es una materia que se conozca más allá de las fronteras de los involucrados; es decir, sobre el bajo nivel de innovación organizacional, las deficiencias administrativas y sus dificultades para la gestión de

las PyMEs manufactureras de Villa de Cura, no se ha publicado ningún trabajo técnico o científico reconocido que los aborde, o no se conoce, su existencia.

Sin embargo, debe reconocerse que la comunidad empresarial y la comunidad local tienen todo el derecho de conocer y buscar solución a sus problemas, entendiendo que los mismos son, en conjunto, un tema de actualidad, lo cual imprime relevancia contemporánea al estudio, añadiendo otras razones que generan interés en la presente investigación.

Del mismo modo, interesa destacar que para el investigador existe la justificación adicional de que, como señala Ramírez (1999), la habilidad para la investigación se adquiere investigando y esta actividad convierte a los investigadores en conocedores y especialistas del tema o problema y "... nos genera capacidad para percibir problemáticas ligadas al área de nuestra especialización..." (p. 14), en situaciones específicas, además de que permite proponer o buscar soluciones, lo cual se asocia también al derecho de conocer la realidad organizacional y empresarial en la cual se desenvuelve el investigador y aportar alternativas que contribuyan a solventar su problemática.

Todo lo expuesto implica un fundamento a la justificación, primeramente por los aportes teóricos, pues se analizan y presentan los contenidos teóricos básicos para la comprensión del problema, un poco a la luz de algún enfoque o analizados bajo cierta visión que facilite la apreciación de los planteamientos y fenómenos estudiados; seguidamente, por los aportes metodológicos, pues se maneja la metodología propia de estos tipos de estudio, lo cual puede servir de orientación a otros estudiosos que se inician en los procesos de investigación y, finalmente, por los aportes prácticos, en el entendido de que los hallazgos, conclusiones, recomendaciones y propuesta se conviertan en una contribución útil a los interesados en buscar alternativas para la solución de problemas en sus respectivas realidades.

De allí que también se pueda tomar en cuenta el propósito de la investigación como otro elemento de justificación y otros dos fundamentos que usualmente se utilizan para justificar una investigación: los beneficios que pudiera ofrecer y los beneficiarios que resultarían favorecidos por los distintos aportes de la misma.

Alcances de la Investigación

Primeramente, debe indicarse que el presente estudio tiene cinco aspectos que le delimitan, a saber: el espacio, el tiempo, el grupo de participantes que conforman la población y la muestra involucrada, el área temática a la cual se restringe y el nivel de profundidad asumido. En el primer caso, se tiene que espacialmente, la investigación geográficamente se circunscribe a la ciudad de Villa de Cura, especialmente en sus sectores, centro y oeste, donde se concentra la generalidad de las pequeñas empresas, aunque hay una modesta presencia de entidades en los sectores norte y este.

En cuanto al alcance temporal, el estudio se corresponde con el momento actual y la realización de la investigación, en su fase sondeo y revisión, arqueo, clasificación y selección de fuentes, hasta la elaboración del anteproyecto o bosquejo para inscripción del Trabajo de Grado, se programó para el período Enero-Junio del 2015 en tanto que para la fase de validación aplicación de la encuesta (Abril-Mayo) y estructuración del informe preliminar del proyecto de investigación (Capítulos I-II- y III), previendo tres meses (Junio-agosto) para el análisis de resultados o Capítulos IV y V, seguidos del mes de Septiembre para formular la propuesta y estructurar el informe final.

Con relación a los participantes, la investigación se circunscribe a una población de empresarios que posean la característica común de ser representante o inversionista para el impulso o creación de una pequeña empresa manufacturera y ser responsable de cumplir la función gerencial o la toma de decisiones básicas para el desenvolvimiento del negocio.

En lo referido al alcance temático, la investigación se restringe a los tópicos de la Innovación organizacional y la Capacidad de Gestión en el contexto de la pequeña empresa manufacturera, por lo cual se abordan temas asociados como la organización y el cambio organizacional, la gestión, la administración y sus procesos, el control, los nuevos paradigmas, métodos, herramientas de la organización y la gerencia, la actividad emprendedora y muchos aspectos inherentes a la gestión.

Finalmente, en cuanto al nivel de profundidad, debe indicarse que la investigación se ubica en el nivel descriptivo; esto es: tan sólo pretende obtener la información sobre determinados fenómenos con el fin de describirlo en sus características y o manifestaciones y, como señalan Bellorín y Rivas (1992), tratar de descubrir sus implicaciones sobre una determinada realidad; más concretamente expresado, se trata de un nivel en el cual el investigador no se compromete a trascender de la descripción de las características de un fenómeno, pero no es estrictamente limitante, si la investigación le permite ir más allá en función de sus propósitos, por lo cual cabe añadir que se aspira a descubrir y señalar relaciones e incidencias, entre otros.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

En materia de antecedentes de la investigación se preseleccionaron algunos trabajos estrechamente relacionados con los tópicos fundamentales del presente estudio, como son por un lado, el referido a la gestión, en cuyo caso, se encontraron aportes teórico-metodológicos y prácticos de interés para el presente trabajo en las investigaciones de Franca (2009) y en la de Díez y Muñoz (2011) que, dicho sea de paso, constituye también un antecedente para la clarificación del contexto en el cual se desarrolla la investigación, como son las PyMES, conjugándose con el trabajo de Gimón y Jaimes (2009). Por el otro lado, en lo que respecta al tópico referido a la Innovación se seleccionaron los estudios de Durán (2010) junto con Guerrero y Servilla (2010). Brevemente cabe indicar que Franca (2009), analiza el papel de los líderes en la gestión, aunque restringida a la planificación estratégica, lo cual no excluye a la empresa y su gestión global, determinando que el mencionado rol es vital para la ejecución y puede ser más participativo en el caso de las pequeñas empresas, dado que es menos burocrática y, por ende, menos sometida a jerarquías y procedimientos establecidos. Además, la autora analiza las causas de las deficiencias de la ejecución y gestión de la planificación, derivadas de las debilidades internas, especialmente en materia de control; por consiguiente, queda clara la relación temática y los aportes teóricos emanados de ella.

Igualmente, cabe hacer referencia a la relación derivada de las coincidencias y los aportes metodológicos, pues se llevó a cabo una investigación de campo, basada en la aplicación de una encuesta, en su tipo cuestionario, a una muestra de gerentes y, por tanto, también hay coincidencias en lo relacionado con las técnicas de análisis y los procedimientos para la validez y la confiabilidad. De igual forma, deben tomarse

en cuenta los aportes prácticos emanados de los hallazgos y conclusiones, todo lo cual será reseñado con mayores detalles en su momento.

Por su parte, el trabajo de Diez y Muñoz (2011) aborda como tópico central las estrategias de emprendimiento y gestión, con importantes aportes teóricos sobre lo que significa ser emprendedor, la definición de estrategias de emprendimiento, la elaboración de estrategias que funcionan por parte de los emprendedores, la actividad emprendedora en Venezuela, las consideraciones sobre los entornos adversos, las competencias generales del gerente y otros aspectos.

En cuanto a los aportes prácticos interesa considerar, por una parte, el hallazgo de que la base del emprendimiento en las empresas involucradas fue la estrategia de mejora del producto o servicio y, por la otra, se encontró que hay siete (07) elementos clave para el éxito y la eficiencia de la empresa, como son: la formalización y estructuración de la empresa, la inversión en talento humano, la calidad en productos y servicios, la propuesta de valor clara y consistente, la inversión en centros de distribución, la relación con proveedores y la flexibilidad y adaptación al entorno.

Otro estudio es el de Gimón y Jaimes (2009), cuyo primer aporte radica en que ofrecen claros indicadores de la convicción de que, por una parte, para la pequeña empresa es imprescindible la formulación de un plan de negocios y es obvia la necesidad de establecer planes estratégicos, misión, visión y valores, a lo cual debería añadirse, desde el análisis interno y externo, la definición de la estructura y el diseño organizacional, el estudio de los procesos, el establecimiento de los objetivos, las metas, los principios y la formulación de políticas, hasta el establecimiento de un sistema de control y la evaluación, por mencionar los más importantes.

Por la otra parte, la convicción de que por lo general, la pequeña empresa adolece de la profesionalización requerida para satisfacer esas necesidades; todo lo cual desprende del propósito de crear una empresa dirigida a orientar a las emprendedoras y ofrecer servicios en materia de planificación estratégica, organización y gestión con miras a dotar a la pequeña empresa de los planes, los métodos, las técnicas y las herramientas administrativas requeridas para su funcionamiento, desarrollando la plataforma tecnológica para la ejecución de una

gerencia realmente tal y una gestión realmente ajustada a las necesidades anteriormente enunciadas.

Naturalmente, los aportes teóricos y prácticos quedan claramente evidenciados con las consideraciones ya reseñadas, pero no está de más hacer referencia al estudio de los aspectos involucrados en un modelo de creación de una empresa, a los planes de negocios, la estructura de los mismos, el proyecto de inversión o análisis financiero, la evaluación del proyecto, la estrategia, el proceso de planificación estratégica, el análisis de operaciones, la investigación de mercado, la creación de la estructura organizacional y otros de similar importancia.

En cuanto a lo referido a la variable innovación se seleccionó primeramente el trabajo de Durán (2010), quien parte del supuesto esencial de que en Venezuela, las actividades de emprendimiento carecen de uno de los generadores clave de valor, como lo es la innovación y, por tanto, realiza un estudio de la innovación de los emprendimientos nacionales con el propósito de identificar los aspectos determinantes en los procesos de innovación a través de los negocios en línea de Venezuela.

A tales fines, se recabaron datos primarios a través de la aplicación de una entrevista semi-estructurada que luego fueron triangulados con información de fuentes secundarias externas e internas de las empresas, revelando el uso combinado de una investigación de campo con la documental para el logro del objetivo de analizar sus dos casos de estudio de empresas en línea, mediante lo que definió como el análisis cualitativo exploratorio, gracias al cual pudo detectar que el real valor diferenciador en sus ofertas de servicio, dicho en los términos de Durán (2010), lo entregan en elementos de la cadena de servicio que no están vinculados directamente con el uso de las últimas tecnologías.

Igualmente se observó que los emprendedores buscan la innovación en todas las áreas identificadas por investigadores reconocidos y que, en la búsqueda de innovación están utilizando herramientas propias de la investigación científica como son los casos de la observación, asociación, cuestionamiento y experimentación, lo cual demuestra, por un lado, que, en la práctica hay un notable interés en obtener ese

generador de valor por parte de los emprendedores y, por el otro, que en el mundo de los negocios se está reconociendo y aceptando la importancia del conocimiento para el desenvolvimiento de la actividad empresarial.

No obstante, a los fines de este trabajo, la contribución más importante a destacar en el estudio referido es la de los aportes teóricos, por cuanto analiza tópicos como la perspectiva actual del emprendimiento y las estrategias del emprendedor, tomando en cuenta que se presentan cinco alternativas, entre las que merecen tener especial interés para este trabajo la de inventariar las oportunidades, emplear la ejecución adaptativa y ejercitar un liderazgo emprendedor; además se analizan los tipos de emprendedor y el emprendimiento para arribar al estudio pormenorizado de la innovación, considerando la perspectiva actual de la misma, los tipos de innovación, las fuentes, los ámbitos y los grados de innovación, así como las habilidades requeridas para innovar; todo lo cual es analizado posteriormente a la luz de los resultados obtenidos de las indagaciones de la realidad de las empresas involucradas.

Por el mismo estilo, el trabajo de Guerrero y Sevilla (2010), ofrece su más importante contribución en los aportes teóricos, por cuanto también aborda los tipos y fuentes de innovación, los factores que influyen en el grado de innovación, los procesos de innovación abierta y las habilidades con que deben contar los innovadores, como en el caso del estudio anterior, agregando el estudio de la teoría general de la creatividad, Innovación y emprendimiento, pero otros aportes tienen especial interés para el presente estudio, pues se reseñan cifras del nivel de emprendimiento temprano en Venezuela que para el 2009, ubicaron al país en un octavo lugar con un 18,7% del total de la temprana actividad emprendedora, según informa el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), citado por los autores comentados y muchos otros estudiosos de la situación del emprendimiento.

Sin embargo, esa posición no se refleja en la permanencia y éxito en el tiempo de la actividad emprendedora ni en el grado de innovación observable en la realidad venezolana donde, por el contrario, se indican bajos niveles de innovación expresados, por ejemplo, con el 76,6% de los emprendedores que consideran que su

producto/servicio no es nuevo ni desconocido, mientras que un 72,5% alude a la existencia de muchos negocios en el mismo segmento; de allí que los autores concluyan que existe un bajo nivel de innovación, lo cual podría explicar la poca duración de los emprendimientos en Venezuela.

La Realidad Local y su Pequeña y Mediana Empresa Manufacturera

Para desarrollar el contexto de la realidad en Villa de Cura y las caracterizaciones de su pequeña y mediana empresa manufacturera se revisan los tradicionales textos de Oldman Botello (1981 y 1982), los registros gráficos (Fotografías y otros) de José Girlando, las revistas y la prensa de la localidad, como Expresión, la Guía de Zamora, el periódico El Vigía, y, finalmente, se suele recurrir a las llamadas fuerzas vivas que se han dado a la tarea de conservar la memoria histórica y los valores culturales (tradiciones, formas de vida, períodos evolutivos, personajes populares y tantos otros), a través de registros de relatos ancestrales y colecciones de antigüedades, fotos, recortes, objetos, mobiliarios etc. Todo lo cual permite apreciar el proceso evolutivo de la ciudad y su crecimiento económico conjuntamente con los cambios sociales, urbanísticos, institucionales, como muestras del progreso y avance o del estancamiento y retrasos derivados de las formas económicas y su conformación en la actualidad.

Así pues, para ofrecer una somera idea de la evolución, antigüedad, extensión, crecimiento económico e importancia de la localidad en estudio, cabe indicar que, históricamente se ha reseñado que el 6 de Marzo de 1717 y bajo el propósito de fundación del General Don Juan Bolívar y Martínez de Villegas, según registros de Botello (1981), fue fundada la población de Villa de Cura, cuya colación e institución canónica como nuevo curato de San Luís de Cura se efectuó el 25 de julio de 1718, para llevar a cabo la delimitación primigenia de este pueblo, que según el autor citado quedó conformado sobre una extensión geográfica que incluye desde el sitio denominado Las Guasdas, Tocarón, Tocaroncito, Las Minas, todo el valle de Tucutunemo hasta la Puerta de San Sebastián. Ciento cincuenta y cuatro años después

se fundaron los pueblos de Magdalena y San Francisco de Asís que, luego de la evolución registrada en la organización administrativa del Estado Aragua, formaron parte definitivamente, como municipios foráneos, de lo que se constituyó como Distrito Zamora (posteriormente designado Municipio), con Villa de Cura como Capital.

Interesa hacer notar que esta población de San Luís de Cura fue uno de los centros políticos y económicos del país, durante la Venezuela agraria del siglo XIX; como puerta del llano, según se le ha identificado, tuvo una importante actividad ganadera y aún más significativa fue su actividad comercial, pues en esta población se pesaba y comercializaba el ganado procedente de los Estados productores del llano y que se dirigía hacia los Estados centrales (principalmente, Aragua, Carabobo, el Distrito Federal y Miranda) actuando así como localidad de escala cuya influencia económica y comercial alcanzaba, incluso, buena parte del oriente, algunos sectores en su paso hacia occidente y a la frontera colombiana, pero no sólo fue el ganado, sino una gran cantidad de productos, por lo cual se le señaló según la Guía General del Municipio Zamora de 1989, como importante centro de abastecimiento para el llano, tanto en el momento en que se edita la mencionada Guía, como en el pasado.

En lo referido a la influencia hacia el oriente, cabe hacer notar que la misma se explica en virtud de que para el año 1881, según la misma fuente, Villa de Cura fue elevada al rango de capital del Gran Estado Guzmán Blanco, conformado por los Estados Aragua, Guárico, Miranda y Nueva Esparta, con lo que prácticamente toda la zona costera del oriente -como paso obligado hacia y desde Nueva Esparta-, queda bajo la influencia económica de Villa de Cura que además, conserva ese rango cuando en 1889, se cambia el nombre de ese Gran Estado por el de Estado Miranda. No obstante, la base agrícola mono-exportadora de la economía y la tenencia de la tierra como base del poder político, se conjugan para dar inicio a la acelerada decadencia de aquella floreciente actividad, de modo que la localidad progresivamente fue cayendo en el estancamiento.

Con el advenimiento petrolero, la situación zamorana se hizo más crítica, por cuanto el desplazamiento de la población hacia los núcleos de explotación petrolera

en busca de fuentes de empleo, la ruina de las haciendas y el abandono de los feudos, tal como sostienen los teóricos economistas y algunos historiadores venezolanos, generó el crecimiento de las grandes ciudades dinamizadas gracias al petróleo y la profundización del estancamiento en las zonas y regiones, no petroleras (como era el caso de Villa de Cura), que sólo dependen de una actividad sumida en su crisis de baja rentabilidad y dificultades para contar con la mano de obra requerida, a lo cual De la Plaza (s.f.) añade la crítica situación de las exportaciones de productos venezolanos, reducidas de manera violenta, la suspensión del crédito y los anticipos de las comerciales en detrimento de la producción agropecuaria y del bienestar económico de los terratenientes que finalmente se vieron obligados a entregar sus tierras a los acreedores.

Así, pues, aunque el petróleo incidió favorablemente en la dinamización de la actividad agrícola en ciertas regiones, Villa de Cura permaneció estancada, con una base económica cada vez más deprimente y una población rural del sector agrícola más amplio y productivo de esta ciudad (Los Valles de Tucutunemo) que, en sus tiempos más florecientes, contó con una población de 5.359 habitantes en el año 1796, según datos de Botello (1982), y pasó a 1.850 pobladores para el año de 1920, según la Nomenclatura de Censos Poblados Región XI, lo cual evidencia una emigración de 3.509 habitantes, equivalentes a un 65,4% de la población y esa situación continuó agravándose al registrarse en la citada Nomenclatura, sólo 322 habitantes en 1950 y 137 para 1961, totalizando el 92,5% de los pobladores que abandonaron el campo.

Justamente para 1961, la Reforma Agraria daba inicio a los procesos de desconcentración de la propiedad de los latifundios en los Valles de Tucutunemo, con lo cual no sólo detuvo el éxodo de los campesinos y/o productores agrícolas, sino que prontamente se recuperó la situación demográfica, gracias que se incentivó el retorno de los pobladores, pasando esta vez de los indicados 137 habitantes del año 1961 a 1.542 pobladores registrados en 1971, seguidos luego por un total de 3.812 y de 6.564 habitantes para los años de 1981 y 1991, respectivamente.

Igualmente cabe destacar que desde la década de los 70 la actividad petrolera permitió al Estado venezolano impulsar la política de instalación de parques industriales en toda la nación, con lo cual se estimuló el sector comercial y de los servicios en el país. En el caso de Villa de Cura se pudo observar la presencia de 300 empresas industriales, bancarias y comerciales y cuatro sectores industriales de importancia (Parque industrial Los Tanques, sector Las Minas, Sector los Colorados y sector Calichal de la antigua Hacienda Guayabal que comprende, además, la avenida Las industrias; igualmente se observa la posesión de zonas de producción agrícola como Los Valles de Tucutunemo, El Samán, Malpica el Toro, Chaguaramas, El Vigía, Las Cenizas y otras, mostrando un mejor escenario económico y social en la zona.

A todo ello puede atribuirse el hecho de que para 1990 la población del Municipio Zamora, según censo de ese año, había alcanzado los 94.032 habitantes y se habló desde entonces de una proyección de 108.696 habitantes para 1997 y de 114.514 para el año 2.000, con una densidad poblacional de 158 Hab/Km². No obstante, para el año 2001 el censo arrojó el resultado de 123.618 habitantes, superando las proyecciones, donde 73.156 corresponde a la población de Villa de Cura, en tanto, que San Francisco de Asís registró 18.364 habitantes, Magdalena 16.838 Tucutunemo 8.057 y Tocarón 7.203 habitantes. (Bolívar, 2003, p.172).

Así pues, ya desde mediados de los 90, la actividad económica mostraba una fisonomía de ciudad congestionada, abarrotada de negocios y todo tipo de actividad económica mostrando una creciente presencia de pequeñas y medianas empresas predominantemente comerciales y de servicios, en todo el casco central de la ciudad, aunque también en el sector manufacturero se fue notando una modesta presencia de pequeñas empresas, pero en una especie de proceso de surgimiento poco duradero, por lo cual son muy pocas las que lograron mantenerse activas por más de dos o tres años en relación con la cantidad de nuevos negocios que se han emprendido cada año.

Para ofrecer una visión del crecimiento y la evolución alcanzada por la ciudad villacurana, puede considerarse que, de acuerdo a la lista de contribuyentes del año 2013, en el Municipio Zamora se ha registrado un total de 1740 agentes económicos

de todo tipo, predominando el sector comercio y servicios, concentrado en la capital del municipio, en tanto que la representación industrial se ha concentrado en los focos convertidos en sectores industriales anteriormente referidos, con predominio de la pequeña empresa y una módica presencia de la mediana empresa que, atendiendo al recorrido llevado a cabo por esos sectores, no trasciende de unas 10 entidades que podrían calificarse como grandes empresas, tomando en cuenta las categorías reseñadas por Rodríguez (2002)), para el área de Latinoamérica, según la cual es pequeña empresa la que no llega a tener 50 trabajadores; en tanto que la mediana no tiene más de 250 y se califica como grande cuando cuenta con más de 250 trabajadores.

Sólo para proporcionar una idea del crecimiento de la actividad económica registrada en la localidad, interesa hacer notar que siguiendo la lista de contribuyentes recientemente obtenida, existen 1.740 contribuyentes y cabe mencionar algunas de las empresas de gran trascendencia, ampliamente conocidas por sus productos a nivel nacional como una planta embotelladora de la Pepsicola, La empresa Osiris, con la diversidad de productos Plagatox; la antigua Postes Orinoco, -hoy Enelven-, Serviquim (Productos químicos industriales y detergentes de uso doméstico), Alpina, (Yogoures, Arequipe y otros), Propaca (procesadora de papel), Envalca (Envases de aluminio), Motorvenca (Motores Venezolanos), Hidroflex (Grifería), Industrias Tres Coronas (Vinos), Emerson de Venezuela (electrónicos), y otras no tan reconocidas, pero de similar amplitud.

Bases Teóricas

La Gestión y la Capacidad de Gestión en las PyMES.

Para la estructuración del contexto teórico, así como para emprender el estudio y el análisis, tanto de la Gestión como de la Capacidad de Gestión en las PyMES, de la revisión de las fuentes desprende primeramente que es posible distinguir y agrupar cuatro columnas básicas que contribuyen a tener una visión global y una más amplia

concepción de estos tópicos y su adecuación y aplicación en el contexto de las PyMES. Una primera observación al respecto, se apoya en los fundamentos de la noción de gerencia, como primera columna de la gestión, principalmente según ha sido concebida a raíz de mediados de los años 90 con la consolidación y difusión de los aportes, la visión y el impulso del movimiento de reingeniería (y la exaltación de los paradigmas organizacionales y administrativos basados en los principios de la calidad y en objetivo de alcanzar y mantener la competitividad).

Pero, interesa destacar que la reingeniería, no es una propuesta de novedosos principios, conceptos o técnicas, sino de una nueva visión que rescata la importancia de los principios esenciales de la administración científica desde sus primeros aportes y de los que se añadieron en su evolución hasta el presente; esto es: la reingeniería, entre otras cosas, rescata una segunda columna conformada por los principios de la calidad y la eficiencia, desde los viejos anales de la administración científica, hasta la actualidad, a las cuales se añade la consideración de la importancia del concepto de competitividad y del imperativo organizacional.

Igualmente, se produce el rescate de otras herramientas conceptuales (del movimiento de reingeniería o de otras tendencias) que se hicieron valer posteriormente como esenciales para la gestión y el control de gestión, conformando lo que este estudio agrupa en una tercera columna, como fueron la teoría y visión sistémica, la filosofía o cultura organizacional (que en el contexto de las PyMES parte de la necesidad primaria de adoptar un criterio empresarial y desprenderse de las concepciones tradicionales de los negocios para convertirlos en empresa), así como de los aportes del Cuadro de Mando Integral, y el principio de mejoramiento continuo.

Finalmente, en una cuarta columna pueden agruparse, principalmente, la necesidad de una visión de futuro y su planificación (crecimiento, consolidación y sobrevivencia del negocio), el análisis FODA, la gerencia estratégica (denominada así porque justamente se basa en una nueva faceta o modalidad de planear llamada planificación estratégica)el rescate de la importancia del control interno y la evaluación, con lo cual quedaría establecido cabalmente el proceso administrativo

como tal, con su correspondiente planificación, organización, dirección, control y evaluación que siguen siendo esenciales, a juzgar por los planteamientos de los clásicos teóricos y analistas más actualizados de la situación existente en las empresas, pues continúan anunciando y exhortando sobre la problemática de las consecuencias que se generan si estos componentes del proceso administrativo están ausentes, olvidados o relegados.

Papel de la Gerencia en la Gestión de la PyME. Calidad y Competitividad.

Comenzando por ubicar el tema en el contexto de las elevadas exigencias de la realidad actual para la empresa y especialmente para las PyMES considerando, primeramente, las ventajas (o en cierto modo las fortalezas) que las mismas ofrecen a la sociedad, como la producción de bienes con una alta competencia frente a otras PYMES, lo cual que permite mejores precios, diversidad de productos, mayores ingresos fiscales, mayor cantidad de plazas de trabajo contribuyendo substancialmente a mejorar la situación del empleo; así como las ventajas que la sociedad y su instituciones les ofrece, mediante la decidida tendencia de apoyo que, en la generalidad de los países se está brindando a la PyME.

El cambio está primeramente en la visión del gran papel que juega la pequeña empresa para afrontar la crisis, recuperar una economía deteriorada, ampliar la oferta de empleo, incrementar los ingresos fiscales, contribuir significativamente con el desarrollo y mejorar la calidad de vida de la población, demostrando que, como señaló Michelli (2009), no era la gran dimensión de una empresa lo que garantizaba una mayor productividad.

Ciertamente, y así lo expresa el autor, a medida que avanzaba el siglo XX, la gran empresa reveló problemas por “desmesura y pesadez”, por lo que, en su opinión, esta empresa debía aligerarse, como en efecto se fue manifestando de diversas formas a través del uso de otras empresas pequeñas que absorbían, por ejemplo, alguna parte de un determinado proceso inherente a la grande, para proporcionarlo como servicio o insumo, pero lo importante fue la valoración de la pequeña empresa por “...su

contribución al equilibrio social, es decir, como creadoras de puestos de trabajo y adaptación más rápida a las condiciones cambiantes del mercado productivo y laboral...” (Michelli 2009, p. 22). A ello añadió que en el caso de Argentina:

...la salida de la crisis no significó simplemente volver al pasado; debíamos afrontar los desafíos de la globalización y adaptarnos a nuevas exigencias. En este sentido, suele decirse, las grandes empresas son "pesadas"; más aptas resultan las empresas de menor dimensión (p.22).

No obstante, deben considerarse igualmente, en segundo lugar, las desventajas que afrontan las PYMES, principalmente en cuanto a debilidades internas para responder a los retos y amenazas del entorno, pues la mayoría de los analistas, investigadores y autores que se dedican a su estudio, coinciden a menudo en la aseveración de que un alto porcentaje de iniciativas empresariales ha venido fracasando por falta de gestión y administración, lo cual, a su vez, se debe a la falta de capacidades para ello, pues según corrobora la Secretaría Permanente del Sistema Latinoamericano y del Caribe –SELA- (2010):

El desconocimiento del funcionamiento de los mercados, la dificultad para anticiparse a los problemas, la lenta reacción para buscar soluciones, así como el escaso aprovechamiento de las oportunidades, son limitaciones que con frecuencia han explicado la desaparición de muchas PYMES, con el consecuente impacto negativo sobre el entramado productivo, sobre las economías nacionales y la sociedad en general. (p. 3).

Lo dicho deja claras evidencias de que las PYMES afrontan debilidades que en la actualidad se agudizan convirtiéndose en algo más que meras (y potenciales) amenazas de envergadura y al asecho, pues son hechos, estadísticas importantes y muy significativas de fracaso consumado y materializado, incluso en aquellos países, abiertos al progreso, al crecimiento y a la búsqueda de mejores condiciones para la vida, que las están apoyando.

Como sustento de estas aseveraciones, la SELA (2010), ofrece toda una gama de limitaciones de las PYMES, comenzando por la desventaja de no poder resolver los problemas en infraestructura que las grandes empresas resuelven mediante reubicación territorial de algunos bienes y servicios que les permite su escala, así como la reducida proporción de exportaciones en los países de la región, por cuanto “...no dispone de condiciones que tanto desde el punto de vista productivo como comercial, permitan una inserción externa sustentable.” (p. 3).

Ante la circunstancia expuesta la fuente considera vital el uso y la aplicación de las nuevas tecnologías de la comunicación e información, como una estrategia que le permitiría a las PYMES adecuarse al modelo de negocios requerido en esta época, aún cuando considera que ello no es suficiente para garantizar elevar la productividad y competitividad empresarial, tomando en cuenta las deficiencias y las exigencias que debe satisfacer o como expresa SELA (2010), los “... factores que están en la base de un modelo nuevo de pequeñas y medianas empresas que sea capaz de priorizar y garantizar la mejora continua de la competitividad y productividad.” (p. 3), los cuales resume, como sigue:

La capacidad de gestión, la definición de nuevas estrategias para el acceso a los mercados, la sustitución de las tecnologías de procesos y productos en estado de obsolescencia, la participación del personal en el diseño e implementación de las estrategias de negocios, la capacidad para responder adecuadamente a las recomendaciones de los proveedores y la opinión de los clientes. (p.3)

En tal sentido, La fuente basa el incremento y sustento de la competitividad en los activos intangibles y de allí que, en su criterio, el nuevo enfoque de gestión empresarial privilegie una “...una mayor intervención en los negocios por parte de los proveedores, los clientes, las demás entidades de interfase y los propios empleados.” (Ibíd.). Del mismo modo, se indica que la apertura externa permite una mayor libertad a la circulación de bienes y capitales y otras oportunidades que aprovechan las grandes empresas y que son un desafío para que las PYMES

busquen y generen mecanismos para alcanzar la economía de escala requerida para la incrementar su volumen de producción y su capacidad de comercialización.

Es imperativo entonces, que los empresarios estén al tanto y se ocupen de los factores en los cuales descansa el mejoramiento o sostenibilidad de la competitividad y entre ellos se menciona en primer lugar, "...la instrumentación de mecanismos de gestión moderna..." (p. 4) y luego se consideran también la incorporación de una mayor calidad en los productos y servicios que ofrece, la elevación de la calificación del personal y del valor agregado, especialmente mediante permanentes esfuerzos de innovación y estímulos a sus procesos, así como a la reforma administrativa.

De manera que hoy, más que nunca, para gerenciar y, por tanto, para gestionar, se impone la necesidad de cumplir con todas y cada una de las funciones del proceso administrativo; es decir, planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar, a fin de rectificar el rumbo o aplicar correctivos antes de fracasar, de afrontar las amenazas antes de que se materialicen en un hecho arrasador, de fortalecer y consolidar la entidad y –en la visión de Toffler (1972)- de ir a la cresta de la ola, en lugar de dejarse arrastrar por la resaca. Pero para ello hay que superar las falsas creencias del gurú que confiado en el instinto y el modo tradicional de llevar los negocios, sin un criterio empresarial ni un interés por ceder un espacio a los aportes teóricos y a las técnicas administrativas, considera que puede seguir a flote sólo porque las necesidades de consumo y su correspondiente demanda le sigue favoreciendo para sobrevivir, aun cuando no exista el cielo libre para crecer.

Y, aunque se está viviendo más de cerca la era de lo desechable que Toffler (1972) había vaticinado, pues su futuro ya está aquí, el momento del reinado del cliente en cuanto a precio ya pasó y en cuanto a la exigencia de calidad ha tenido que ceder un poco, pero ahora la calidad y el mercado siempre favorecerá a quienes puedan ofrecerla, por lo que la búsqueda de la competitividad seguirá marcando un tiempo más el camino de la sobrevivencia.

Pero la calidad es algo que el cliente valora en función de su nivel de satisfacción y sus expectativas hacia el producto, el bien o el servicio que recibe y no sólo eso, sino también el tiempo (oportuno), la forma en que lo recibe, la atención y

la preocupación por satisfacer la necesidad del cliente. La lógica es que una mejor calidad gane la preferencia e incremente la productividad, pero ese incremento requiere del incremento de las capacidades internas para responder a la demanda; es preciso disminuir deficiencias y, desde luego, incrementar la capacidad de gestión, pero de esa parte olvidada, el alma y la salud de la empresa: su organización su poder de afrontar todos los frentes y dificultades (recursos financieros y descapitalización, venta y colocación, escasez, obtención de materia prima y tantas otras).

La calidad del servicio sigue siendo clave a los fines de ganar la preferencia y fidelidad del cliente, aún en medio de las dificultades de una crisis que podría obligar al cliente a adquirir bienes sustitutos y desechables, no sólo por los altos precios que pudiesen alcanzar los bienes, sino por la falta de productividad de las empresas, de las sociedades, los pueblos y las naciones independientemente de las razones que los sumen en el atraso y limiten la producción o distribución, creando escasez e inflación, todo lo cual proporciona evidencias claras para apreciar y valorar la importancia de las iniciativas empresariales que incentivan e incorporan a más hombres y mujeres al trabajo, a la productividad y al desarrollo.

No obstante, debe insistirse –y así se observa en la tendencia de los intelectuales dedicados al estudio de la actividad empresarial-, en el planteamiento de que se requiere de una organización de base que realmente responda coordinada y coherentemente a las necesidades de funcionamiento, con la asignación clara de la función de cada pieza (de máquina) o de cada órgano (de los seres, animales, humanos y las plantas) y con una estructura que las sostiene, una sangre que alimenta cada órgano, una voluntad o un cerebro que la determina, orienta y conduce hacia una finalidad de sobrevivencia.

En una palabra, como todo sistema, la organización es un ente que requiere insumos del ambiente (demandas, recursos financieros, materia prima, información, apoyos, recursos humanos), por lo que se alimenta y respira en esa interacción, para poder procesar y devolver al ambiente una respuesta o producto que retroalimentará a la organización con nuevos ingresos, demandas, materia prima, etc., reiniciando el ciclo, pero es preciso contar con una estructura claramente identificada en sus

unidades integradas y funciones, con una cultura propia o filosofía de calidad y excelencia que impregne no sólo al producto, y las formas de entregarlo, sino el hacer interno, la eficiencia y efectividad organizacional e individual, la acción orientada hacia el logro de unos fines, el establecimiento de normas, políticas, planes y estrategias de acción.

Es allí donde cobran relevancia los aportes de la reingeniería, concebida como un movimiento de cambio organizacional,-que aún afronta severos obstáculos-, promotor de la necesidad de organización interna, cuando no existe como tal en una empresa o negocio, así como de adecuación a las exigencias cambiantes, cuando existe, pero se resiste a la adopción de los nuevos paradigmas para hacer frente al entorno que le rodea y se rehúsa a establecer bases más sólidas para su competitividad y sobrevivencia.

En tal sentido, la reingeniería, siguiendo a Mondry y Noe (1997), definen como: “el repensar fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para alcanzar mejoras drásticas en medidas cruciales y contemporáneas de desempeño como costos, calidad, servicio y velocidad” (p. 111).

Este movimiento hacia el cambio, según Morris y Brandon (1994), debe incluir tres elementos básicos, como son el personal, la tecnología y el proceso en sí mismo, destacando que el primero es el activo de mayor valor por cuanto de él depende el buen desempeño, tanto individual como organizacional, el segundo permite agilizar las actividades, almacenar la información, eliminar errores humanos en registros y, por consiguiente, mejorar la eficiencia y la efectividad, en tanto que respecto al tercero se señala que se debe hacer un seguimiento continuo del mismo o –cabe agregar- lo que es igual, la evaluación y control permanente como corresponde y es propio del proceso administrativo, pero con la participación todos los integrantes de la organización en todos sus niveles.

Se muestra pues que, para Morris y Brandon (1994), la reingeniería, como nuevo enfoque para aquel momento se había diseñado “...para controlar el cambio, mejorar la respuesta operacional y la calidad y ayudar a las empresas a competir en ésta nueva era de los negocios” (p. 2), exigencias que aún siguen en pie y están

vigentes para una gerencia que cumpla con tales requisitos y exigencias, vale decir, para una gerencia de calidad.

A ese respecto, Guilltinan, Gordon y Madden (1998), reiterando y sustentando aún más los planteamientos de este contexto, hacen referencia a ocho dimensiones a considerar para optimizar la calidad y ampliar las capacidades empresariales, incluyendo en un preferente primer lugar el desempeño, y luego las características especiales que plasma la experiencia del consumo del bien o uso del servicio proporcionado, la confiabilidad, la conformidad, o grado en cual un servicio o producto satisface los estándares establecidos, durabilidad, la presentación del producto, la calidad percibida y el servicio, donde además, cuentan la entrega oportuna - el JIT o sistemas de distribución y de producción justo a tiempo, como se le identificó en los tiempos del boom de la reingeniería-, el buen trato (atención esmerada), la excelencia, la competencia personal y, lógicamente, cabe añadir también la efectividad y la eficiencia, aunque esta lista puede extenderse aún más.

Desde el punto de vista de la visión sistémica, cabe hacer notar que el círculo generado cuando la calidad satisface al cliente y este devuelve insumos favorables (la compra, el ingreso, fidelidad, preferencia, comentarios positivos que se tornan en publicidad favorable,) incrementando la posición del producto o servicio en el mercado, conduce también al incremento del papel de la filosofía empresarial de la gerencia de la calidad total, asumiendo un criterio o una cultura empresarial con la cual ganará el compromiso y la cohesión de todos los miembros de la organización, en torno al valor común de la calidad y la satisfacción del cliente.

Pero acercándose un poco a la visión de Kaplan y Norton (1997), se reconoce que la calidad se ha convertido en un activo intangible, clave y esencial de toda gestión, puesto que permite a la organización, por una parte, el desarrollo de leales relaciones con su tradicional clientela y el cultivo de nuevos clientes e introducir productos y servicios novedosos así como producirlos, según las especificaciones, de alta calidad, bajo coste y cortos lapsos de espera y, por la otra, movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para el mejoramiento continuo de sus capacidades, así como aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

En definitiva, los factores que destacan en materia de transformación o cambio a los fines de la competitividad, fueron agrupados por Kaplan y Norton (1997), en ocho alternativas concebidas como programas, donde se incluye: el movimiento de reingeniería ya comentado, con sus propuestas de organización o de diseño organizacional orientado al cliente, la alta valoración de la calidad y aún más de la gestión de calidad total, la competencia basada en el tiempo, el sistema de distribución y de producción justo a tiempo, la reducción de costes, la gestión de los costes basada en la actividad y la delegación de poder a los empleados.

Es de hacer notar también que, como advierten los mencionados autores, todos esos programas tienen su base en los informes, por lo que adquieren gran relevancia y juegan un papel fundamental al momento de asumir nuevos procesos para mejorar permanentemente la calidad en todos los ámbitos de la organización, pero, a pesar de ello, en esos informes se sigue relegando la importancia de los activos intangibles, como son los productos y servicios de calidad, empleados expertos y motivados, procesos internos predecibles y sensibles, clientes satisfechos y respecto lo cual Kaplan y Norton (1997), argumentan:

Tal valoración de los activos intangibles y de las capacidades de la empresa sería especialmente útil, ya que... estos activos son más imprescindibles para el éxito que los activos físicos y tangibles tradicionales. Si los activos intangibles y las capacidades de la empresa pudieran ser valorados dentro del modelo de contabilidad financiera, las organizaciones que aumentaran estos activos y capacidades podrían comunicar esta mejora a los empleados, accionistas, acreedores y sociedades. (p. 20).

En cuanto a la visión estratégica, y Cuadro de Mando Integral, se tiene primeramente, que el concepto de Cuadro de Mando Integral, incorporado por los autores citados, se definió como una síntesis que se ha creado "... entre la fuerza de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del coste histórico". (p. 20), cuya función es expandir el conjunto de objetivos de las unidades del negocio más allá de los indicadores

financieros y servir de herramienta para complementar los indicadores financieros de la anterior actuación con los inductores de actuación futura. A esto, los autores citados añaden:

Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas... perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral. (p. 21).

En tal sentido, se señala que el Cuadro de Mando captura las actividades de creación de valor, sin descuidar la actuación a corto plazo y al mismo tiempo revela los inductores de valor para una actuación a largo plazo, dejando plasmado además, que tanto los indicadores financieros como los no financieros deben formar parte del sistema de información para todos los empleados, pues los de primera línea deben ser conscientes de las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, en tanto que los altos ejecutivos deben mantener un seguimiento de los indicadores del éxito financiero a largo plazo.

De modo que siguiendo los autores, el Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta para la planificación considerando que, por una parte es un sistema de medición capaz de proporcionar información confiable para el establecimiento de objetivos, la asignación de recursos, alineación de iniciativas estratégicas y formulación de metas, pero principalmente, y, por la otra, para lo que interesa a esta investigación, también constituye un sistema de gestión estratégica, pues permite realizar los procesos para comunicar, aclarar, traducir y -si se requiere-, transformar la visión y la estrategia, así como para vincular objetivos e indicadores estratégicos, y aumentar el feedback conjuntamente con la formación y revisión de la estrategia.

Siguiendo el esquema inicial donde este estudio agrupó cuatro columnas en las cuales se apoya la gestión, cabe observar que ninguna de ellas es independiente de las demás, pues como sistema, la organización es una red o un entramado de partes componentes, cada una de las cuales se desempeña en función del comportamiento de

otro componente, de su estímulo o como resultado o efecto de la acción de otro u otros componentes; de donde se infiere que una organización con una clara visión, misión, metas y objetivos, crea o propicia los condicionantes internos del desempeño requerido para alcanzar su visión, cumplir su misión y lograr sus metas y objetivos, fortaleciendo sus capacidades internas frente a los condicionantes externos y evitando que estos den al traste con su competitividad y la desplacen de sus propios mercados. De allí también que la SELA (2010), afirmase que a los fines de la competitividad en una PYME, la capacidad de éxito no será el tamaño condicionada por el tamaño, sino por:

...la capacidad para reestructurar el negocio; y sobre todo las nuevas formas de relacionarse con los clientes, con los proveedores, con su propio personal, con otros empresarios y con agentes del sector financiero, para actuar en red fortaleciendo capacidades y la economía de escala. (p. 5).

Igualmente, al referirse a los condicionantes del desempeño (eficiencia y competitividad), en cuyo contexto la SELA (2010) enumera ocho (08) variables, incluyendo en primer término la capacidad de gestión y dirección, seguida del manejo y formas de estímulo al proceso de innovación, del uso y aplicación plena e intensiva de las tecnologías de información y comunicación (TIC) y la capacitación técnica y profesional del personal, consideradas en este estudio como prioritarias en los inicios y primeras etapas.

Entre tanto, las restantes condicionantes cobrarían mayor importancia a medida que se afianza el negocio, pues se refieren a la creación de redes inter-empresariales con diversos sectores (empresas fabricantes o de servicios, asociaciones, instituciones bancarias, gubernamentales y académicas), atención a problemas de preservación ambiental, compromiso con la responsabilidad social empresarial y la definición de una estrategia efectiva de internacionalización. Pero en todo caso, esas variables suponen la necesidad de gestión y de un plan estratégico como la misma fuente sostiene al advertir sobre la necesidad de:

...definir una estrategia de desarrollo integral de la entidad, sobre la base de un plan maestro que asigne las responsabilidades que corresponde a cada grupo o persona dentro de la empresa, y que haga seguimiento y evaluaciones periódicas de los objetivos y metas alcanzadas. (p.6)

Queda claro entonces, por un lado, que todo lo dicho reposa en la gerencia y su capacidad para ejecutar todo lo referido al proceso administrativo (planificar, organizar, dirigir y evaluar -control interno-), para una gestión interna eficiente y eficaz, capaz de proporcionar las fortalezas requeridas para responder a los reto de la economía actual, así como para una gestión externa (relaciones con el ambiente geográfico, social, económico, cultural, técnico-científico) que permita aprovechar las oportunidades y prevenir o implementar acciones para proteger al negocio de las amenazas.

Y, por el otro lado, que definitivamente es imprescindible que la gerencia adquiera no sólo un criterio empresarial y un compromiso real y materializado con la administración y su proceso, sino también una visión estratégica; esto es una gerencia estratégica lo cual implica que se realiza y ejecuta sobre la base de un plan estratégico, pero esto algo frente a lo cual, a juzgar por los diagnósticos análisis de la comunidad intelectual (organismos internacionales, instituciones académicas, centros de estudios para el desarrollo y tantos otros), se evidencia la necesidad de capacitación y la gerencia se atrinchera en una resistencia que ha sido sistemática, a pesar de que muchas anuncian una misión y una visión en sus comunicaciones y materiales de promoción de la firma, de los productos o servicios o aquellos dirigidos a establecer relaciones inter-empresariales.

Atendiendo a todo lo expuesto a lo largo de este contexto, podría decirse que especialmente el sector de las PYMES, no ha entendido la naturaleza de la economía mundial de estos tiempos y sus amenazas, carece del conocimiento de la situación, así como de las habilidades y destrezas para adaptarse a los nuevos enfoques sobre el manejo del proceso administrativo ajustado a las nuevas exigencias de no tiene capacidad auditiva o se resiste a asumir esos cambios mediante una estrategia de

oídos sordos, aún cuando las cifras de fracasos son cada vez más altas y mucho se advierte que el hecho de “No entender esta nueva dimensión de la economía puede comprometer, la supervivencia misma de las empresas, particularmente de las PYMES...” (SELA, 2010, p. 9).

Además, cabe considerar que la fuente citada había destacado la necesidad de desarrollar una visión estratégica que sistemáticamente, aún sobre la base de su experiencia, “...haga un ejercicio prospectivo que contribuya a predecir los cambios futuros, permitiendo plantear diversos escenarios para los cuales debe contarse con estrategias respectivas para cada caso.” (pp. 6 y 7). Este análisis prospectivo constituye un apoyo para la toma de decisiones eficientes y adecuadas a escenarios probables sobre cuya base se diseñarían las estrategias con las cuales se actuará “...en los escenarios futuros -nacionales e internacionales - garantizando su competitividad y rentabilidad a largo plazo.” (Ibíd. p. 7).

Los planteamientos anteriores conducen directamente a la necesidad de distinguir entre la acción de gerenciar estratégicamente y la acción de diseñar y formular la estrategia. Esto es bastante claro si se considera el clásico concepto de gerencia estratégica de David (1994), según el cual se entiende como tal a “... la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos...” (p. 3), mientras que la formulación de la estrategia es como la acción de responder a una situación y establecer las alternativas de solución, incluyendo:

...la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger...” (p. 3).

De modo que el papel de las capacidades internas impone la necesidad de analizar esas debilidades y fortalezas internas, no sólo para hacer frente a las adversidades de la economía y sus amenazas, sino para establecer objetivos y sus

metas factibles de alcanzar con los recursos materiales, técnicos y humanos con los que cuenta, así como para formular su visión y su misión, para satisfacer sus aspiraciones de calidad, competitividad, crecimiento, productividad creciente, para atender sus demandas y para tomar decisiones, como reseña Anzola (2010), no sólo en cuanto a producción, mercado, recursos humanos, actividad contable y financiera sino también en cuanto a actividades de administración.

Para demostrar la importancia de esa necesidad apremiante, el autor ofrece datos como el de que en los países avanzados, más del 70% de las empresas cierran o desaparecen por falta de una adecuada administración de actividades específicas de las áreas del negocio, añadiendo que en la actualidad es imperativo el fomento y desarrollo de fuerzas creativas e innovadoras para conducir "...los esfuerzos de la pequeña empresa por un camino de constante aprendizaje y capacitación..." (p. 2), teniendo como prioridad la mejora continua en cada uno de sus procesos, junto con la asimilación de nuevas tecnologías que le permitan su adaptación a los cambios, su competitividad y el éxito deseado.

El Primer Desafío de la Gestión.

Según todo cuanto se ha dicho anteriormente, el primer gran desafío de la Gestión de las PYMES radica en que las mismas asuman sus limitaciones, comprendan la naturaleza de los riesgos y tomen conciencia sobre la importancia y necesidad de organizar su funcionamiento sobre la base de un proceso administrativo, por lo que imperativamente debe contar con un gerente, pues por lo general un emprendedor inicia su actividad porque cuenta con una determinada destreza productiva, un talento para diseñar o una profesión afín que le permite crear un o unos bienes capaces de satisfacer alguna(s) necesidad(es), pero ese profesional o esa persona talentosa para diseñar o fabricar bienes, no suele contar con una carrera o profesionalización en el área de la administración; además de que no se puede atender a esos dos frentes de trabajo y el trabajo de producir y vender tiene la prioridad.

Este es el primer obstáculo para convertir un negocio en empresa que afrontan las PYMES y de allí que SELA (2010) asegure que no existe una visión estratégica y por ello se establecen metas a muy corto plazo, no pueden identificar las oportunidades a futuro ni planificar acciones de mejoramiento de tecnología y desarrollo de nuevos productos o estimular procesos de innovación. “...En general, las PYMES no tienen un plan estratégico que conlleve a la planificación de acciones y toma de decisiones y con frecuencia se confía en el “olfato” del gerente o dueño de la empresa.” (p. 14). Igualmente se reseña que uno de los grandes retos más difícil de superar y cambiar es la actitud del empresario negado a “...a adoptar y usar nuevos instrumentos de trabajo, tanto en el área gerencial, como a nivel de la producción y administración.” (p. 16).

En ese contexto la capacidad de gestión y la gestión misma partiría de la formulación de una estrategia de desempeño donde SELA (2010) apunta a la planeación estratégica como herramienta que permite mejorar el proceso de toma de decisiones, gracias a que, a través del mismo, se identifican las opciones disponibles para un resultado probable y deseable, entendiendo que la planeación estratégica incluye: liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, arquitectura de la firma y formulación de estrategias y, por tanto para la fuente citada, esa planeación constituye una “...herramienta de gestión que apunta a la modernización empresarial.”(p. 19).

Se revela entonces, y así lo expresa la fuente, la administración en las PYMES latinoamericanas y caribeñas requiere de un conocimiento profundo en áreas diversas, pero la capacidad de gestión cobra cada día mayor relevancia, pues se refiere a las áreas de “...gerencia y la planeación de las actividades o proyectos, la mercadotecnia, el recurso humano, el análisis económico y financiero y la adopción de nuevas tecnologías...” (Ibíd.); a esto se añade luego que “...la planeación estratégica implica, además, disponer de acciones controlables, a lo largo del tiempo, para lograr las metas establecidas.”(Ibíd.), en tanto que el alcance de su concepto implica “...definir las acciones, los recursos, los responsables y el tiempo establecido para el logro de los objetivos propuestos...” (Ídem) y, en definitiva, es el eje de la consecución de las actividades y los logros esperados por las PYMES.

Pero todo lo dicho conlleva a retomar el papel relevante y vital de la gerencia, considerado por la SELA (2010) como factor estratégico del desempeño empresarial, pues no solo es punto relevante en el funcionamiento de toda empresa, sino que de nada sirve una estrategia brillante si no hay una ejecución eficaz que la desarrolle y un control que verifique el cumplimiento de los planes, objetivos, metas, políticas, normas y establecer los correctivos necesarios, todos los cuales constituyen los elementos que definen la gerencia de una empresa. Por otra parte este papel gerencial se aprecia más si se evalúan y valoran las funciones que según SELA (2010), deben desarrollar los directores de las PYMES, entre las cuales destacan las que la fuente agrupa como sigue:

- Conducir la planificación estratégica
- Modelar las estructuras y acompañar su evolución.
- Establecer puntos de control
- Definir las responsabilidades del/de los grupo/s de trabajo/s
- Publicitar la empresa y sus productos
- Dirigir las relaciones y las comunicaciones tanto internas como externas
- Ser un motivador constante.

Además se destaca como reto de la alta dirección garantizar que los ejecutivos y todo el personal trabajen de conjunto y bajo unos criterios comunes, alineando toda la organización hacia el cumplimiento de un único objetivo de proporcionar bienes o servicios de calidad a un menor costo. "... No obstante, el empresario debe estar dispuesto a asumir una actitud mental abierta para aceptar y entender los cambios que están ocurriendo en su entorno y enrumbar a toda la organización a una nueva concepción del negocio." (SELA, 2010, p. 21).

Así pues, coincidiendo con muchos teóricos, para este estudio, el desafío primario y fundamental es que el dueño del negocio, -quien por ser emprendedor y propietario, se identifica a sí mismo y es identificado como gerente, pero que, en verdad no gerencia-, tome consciencia de que la empresa requiere de un gerente y si el propietario como pieza clave de la producción o productor directo, no puede

descuidar la actividad productiva, deberá apoyarse en un administrador que se ocupe de la actividad administrativa.

Por consiguiente, este estudio puede adelantar aquí la recomendación de que las instituciones que ofrecen apoyo a las PYMES incorporen como requisito y como mejor garantía de sobrevivencia, -de modo progresivo y con prudentes o racionales lapsos-, el cumplimiento de las funciones básicas de la administración y, por tanto, que la PYME cuente con una gerencia, lo cual debe ser base también para las propuestas o alternativas de solución.

Por otra parte, la condición de ser empresario supone otro gran desafío para las PYMES según indica Michelli (2009), el cual "...consiste en que los empresarios asuman a conciencia la condición de tales. Esto implica fundamentalmente dos cosas: comprender que toda empresa conlleva *riesgos* y que esos riesgos deben ser *enfrentados...*" (p.25) y, en función de ello, el autor considera tres requisitos, a saber: a) el análisis del mercado (caracterización de la demanda, los competidores, las necesidades), b) se reitera el análisis de la capacidad de la firma para atender su mercado, de los ajustes necesarios para ello y la posibilidad de realizarlos (sean de organización, inversiones, cuestiones de personal u otras); c) se requieren análisis más completos y proyectivos para ampliaciones o cambios (innovación de productos y servicios, cambio de imagen, exportar, integrarse con otras firmas).

Igualmente el empresario debe atender a los problemas de contabilidad, pero no sólo a la que lleva un contador a los efectos de obligación tributaria o de contar con reporte que, a vuelo de pájaro, informe al dueño o a los socios, sobre la situación financiera del negocio (más bien el estado de las ganancias y pérdidas) vista a través de la presencia o ausencia de indicadores como las llamadas cifras rojas; no sólo pues debe atender a los registros asociados a ingreso-egreso, saldo, cuentas por cobrar y por pagar, sino también otros aspectos como análisis de costos, inventarios, punto de equilibrio, identificación de productos menos rentables que consumen recursos humanos, tiempo, espacio o

infraestructura, equipos u otros, que podrían incrementar la producción de bienes o servicios más rentables.

Se trata pues, de llevar registros más amplios que deberían incluir también estadísticas de producción y ventas, sea semanal, mensual, trimestral, e incluso diaria en algunos casos etc., si hubo records o caídas, por cuanto tales registros se requieren a los fines del control, la previsión, el análisis de situación, el seguimiento o monitoreo constante de las actividades previstas verificando su cumplimiento y, particularmente de la eficiencia en el desempeño individual y organizacional.

De acuerdo a Michelli (2009) estos registros permiten saber qué pasó, pero –hay que agregar- no sólo en lo que interesa al Estado, como expresa el autor, sino en lo que debe interesar también a la empresa para buscar causas y poner el remedio si lo que pasó es desfavorable o para continuar el mismo camino, si lo que pasó fue favorable; es decir, como dice el autor para saber lo que se debe hacer según la evolución de la empresa y el mercado y –convendría agregar- lo que no debe hacerse.

Son numerosos y variados los problemas que afronta una entidad por no contar con estos registros e ignorar la situación real de la empresa, pues aparte de ignorar todo lo relacionado con el proceso administrativo, también –y como consecuencia de ello-, se ignora la realidad interna del negocio.

No es de extrañar, por tanto, que un empresario fracase sin enterarse nunca de las verdaderas razones que dieron al traste con el negocio, pues las atribuye a pérdidas por dificultades en las ventas, que no dieron acceso aun mayor mercado por ejemplo, considerando esas dificultades como propias de un ambiente económico que exonera de toda culpa al empresario, en cuya práctica prela la improvisación permanente y no existe la preocupación (ni ocupación) por la calidad, el mejoramiento de la gestión, de planificar sus acciones, de la organización y el control y de tomar decisiones acertadas gracias al sincero análisis de su capacidad real para responder a la demanda.

Ciertamente, como señala Anzola (2010), el dueño de la firma es el patrón y el trabajador al mismo tiempo, hace de todo dados sus limitados recursos, "...él es el encargado de las funciones de ventas, producción, personal y finanzas, y siempre sirve de comodín para el hueco que deba llenarse..." (p.43); de modo que carece de tiempo para el proceso administrativo y llevar un control profesional de la empresa.

Otros aspectos considerados por Michelli (2009) que merecen atención y están siendo relegadas a segundos y terceros planos son, por ejemplo, las ventajas comparativas para posicionarse en el mercado, respecto a las cuales generalmente se supone -aunque con razones de peso- que sólo son aprovechables y con significativos beneficios en los casos de la gran empresa, pues ciertamente el posicionamiento en sí mismo constituye una hazaña que involucra capacidades para competir frente a grandes entidades de las cuales carece la PYME.

En ese sentido, si se piensa en ventajas -siguiendo los planteamientos del autor-, de competir con los precios, la calidad, la ubicación y el acceso, las facilidades de pago, el atractivo de la presentación, la oferta de un producto con un regalo adicional, la posibilidad de alcanzar premios, ofrecer las comodidades de un centro comercial de última generación, mudar el negocio a otro municipio que ofrece mayor flujo de clientela, con eficientes servicios públicos, seguridad, aseo, iluminación adecuada o estímulos fiscales o de otra índole como atractivo para el desarrollo de la localidad y muchas otras ventajas, no hay que olvidar que la PYME tiene grandes limitaciones frente a esas posibilidades.

Por el mismo estilo, la noción de productividad, los elementos que inciden en ella a favor o en contra, sus efectos para la sobrevivencia y consolidación de las PYMES, no es un asunto que como conocimiento indispensable preocupe los emprendedores; en el criterio de Michelli (2009)"... el empresario cree no necesitar un conocimiento especial y realizar cálculos de productividad para saber si está operando en condiciones de eficiencia..." (p. 41) y no es usual el concepto en el ambiente de las PYMES.

Sin embargo, este tópico también es parte del análisis integral reseñado por el autor, en el cual incluye todo lo referido a la operatividad de las firmas, considerando lo organizacional, el recurso humano, los estudios de venta, los equipos y herramientas, el control, las necesidades de adecuarse a los cambios, sin excluir el análisis completo de la eficiencia y la productividad.

De modo que, en definitiva, los asuntos administrativos y de organización que deben resolver la PYME, según el autor citado, parten de la convicción de que el éxito, por lo general depende principalmente de la capacidad técnica y de gestión del empresario y con el tiempo según su evolución gravitarán las capacidades de innovar y de delegar, lo cual deriva de necesidades asociadas con la producción, la exploración de mercados o la expansión. Luego aparecerán los problemas de la centralización, el verticalismo y la delegación y con la delegación se pone de manifiesto una mayor necesidad de adoptar mecanismos de control y técnicas para la toma de decisiones.

La Innovación como Creación del Cambio.

Si como señaló Drucker (1999), el tópico de la organización innovadora es un tema de actualidad, ciertamente su materialización se basa en la meta de que los estrategas, directivos o gerentes, realmente se conviertan en líderes del cambio con capacidad de lograr que la organización sea más receptiva a la innovación, pero en el criterio del autor citado, "...ser un líder del cambio exige la voluntad y la capacidad de cambiar lo que ya se hace, así como hacer nuevas y diferentes cosas. Requiere políticas para hacer que el presente cree el futuro." (p. 93) y este líder, en su opinión, debe poner a prueba, de acuerdo a un plan o cronograma previo, cada proceso, producto, servicio, canal de distribución, cliente y uso final, así como también establecer y seguir la política que los japoneses llaman Kaizen o lo que se conoce como mejora organizada, lo que se fundamenta un poco con los planteamientos de Drucker (1999), cuando sostiene:

Todo lo que hace una empresa, tanto interna como externamente, necesita una mejora sistemática y continua: productos y servicios; procesos de producción; comercialización; servicio; tecnología; capacitación y desarrollo del personal; uso de la información. Y es necesario mejorarlo a una tasa anual predeterminada... (p.99).

Además, señala el autor que el líder del cambio debe incorporar a la empresa una política sistemática de innovación, lo cual interpreta como una política para crear el cambio y en ese punto sugiere tres políticas que considera más productivas para muchas empresas, como son: el abandono organizado, donde se puede entender que se refiere al abandono de los viejos esquemas y/o paradigmas organizacionales; la mejora ya mencionada y la explotación del éxito, insistiendo en que sin esas políticas ninguna organización [ni ningún líder, claro está] puede ser un agente innovador exitoso. Por tanto, sostiene que la empresa tiene que contar con una política de innovación sistemática, pues, esta política "...genera la mentalidad propicia para que una organización sea líder del cambio. Hace que toda la organización vea el cambio como una oportunidad." (Drucker, 1999, p. 103).

Por otra parte, el autor considera que lo antes dicho exige también una política sistemática y periódica (de seis a doce meses) de búsqueda de cambios que muy bien podrían ser oportunidades en las áreas que denomina como "las ventanas de la oportunidad" donde incluye los éxitos y fracasos inesperados tanto de la organización como de sus competidores, las incongruencias presentes en los procesos y en la conducta de los consumidores, los cambios demográficos, los que se producen en el significado y la percepción, las necesidades de los procesos, los cambios en las estructuras industriales y del mercado y el nuevo conocimiento. La innovación es pues, en el criterio del autor anteriormente citado, un trabajo duro que "...debe organizarse como una parte regular de todas las unidades de la empresa y cada uno de los niveles de la administración." (p. 104).

Igualmente plantea que los líderes del cambio están expuestos a caer reiteradamente en tres tipos de trampas ante las cuales hay que estar alerta, pues existe primeramente, el peligro de confundir novedad con innovación que en realidad

es tal, sólo cuando crea valor y calidad, pues satisface una necesidad y el consumidor está dispuesto a pagarla; luego la trampa de que una oportunidad de innovación no concuerde con las cinco realidades estratégicas del momento actual como son el derrumbe de los índices de natalidad en el primer mundo, los cambios en la distribución de los ingresos de bolsillo, la definición del desempeño, la competitividad global y la creciente incongruencia entre globalización económica y fragmentación política.

La tercera trampa es la de confundir movimiento con acción, pues por sí sola una reorganización no necesariamente se traduce como acción a menos que se determine previamente el qué y el cómo para lo que vendrá luego del cambio; es decir, que la única manera de evadir las trampas es organizar la introducción del cambio, basándose en una prueba piloto y, cabe añadir, previendo y planificando las acciones; todo lo cual apunta a la capacidad de innovación, también analizada por Drucker (2008), cuando argumenta:

Estamos avanzando rápidamente hacia las nuevas organizaciones y será en ese marco, donde existen muchas formas, matices y maneras de gestionar la organización, en el que la capacidad que cada empresa posea para reinventar su propia organización resultará un elemento crucial para su futuro.” (p. 7)

En consecuencia, es preciso redefinir las concepciones tradicionales de la organización basada en la estructura vertical y en la exclusiva dimensión económica; hoy tienen el objetivo de obtener resultados externos (rendimiento en el mercado) y lograr que los puntos fuertes de las personas sean eficaces, mientras que las debilidades se tornen irrelevantes; de igual forma, se observa que va a ser frecuente el hecho de que las organizaciones asuman diseños diferentes, atendiendo a sus propias realidades, objetivos, tipos de trabajo, tipo de personas y sus diferentes culturas; por tanto, el autor considera que la organización no es una simple herramienta, sino una manifestación de valores y de la personalidad de la empresa, arribando finalmente a la convicción de que lo más novedoso “...es que estamos avanzando rápidamente hacia una pluralidad y un pluralismo de organizaciones. Estamos avanzando rápida-

mente hacia las nuevas organizaciones.” (Drucker, 2008, p. 14); esto es: hacia nuevas concepciones y paradigmas, nuevas formas de gestión, nuevas relaciones con el entorno, estrategias, estructuras, procesos, y arquitectura organizacional, entre otras muchas.

Otra consideración importante de este autor, planteada por Drucker (1999), se refiere al equilibrio entre continuidad y cambio, pues partiendo de que las instituciones tradicionales, fueron concebidas para la continuidad y tienen que hacer grandes esfuerzos para ser receptivas al cambio y tener capacidad de encararlo, por lo que ofrecen resistencia a cualquier modificación, mientras que los líderes del cambio están preparados para impulsarlo; sin embargo, hay que tomar en cuenta que ello no implica una ruptura radical con la continuidad, pues como señala el autor:

La gente necesita saber dónde está parada. Necesita saber qué puede esperar. Necesita conocer los valores y reglas de la organización. No funciona si el medio ambiente no es predecible, comprensible, conocido. Pero la continuidad es igualmente necesaria fuera de la empresa. (p. 110)

A lo dicho agrega que para ser capaz de cambiar rápidamente se necesita una estrecha y continua relación con proveedores y distribuidores y estar claros en la importancia de las relaciones a largo plazo; además, “...la organización también debe tener una "personalidad" que la identifique entre sus clientes y en sus mercados...” (Ibíd.); por consiguiente, el autor considera que el cambio y la continuidad son dos polos, no opuestos, sino complementarios y es preciso equilibrar la continuidad y el cambio.

Tal equilibrio exige el trabajo constante sobre la información, asegurándose de que la misma sea suficiente y confiable, aunque pudiera recurrirse a una desinformación deliberada, en determinados casos o circunstancias en los que se determina quien deberá ser informado de alguna irregularidad, por ejemplo, para que actúe; es decir, se informa sólo al personal relacionado, competente o afectado por algún evento, a los fines del desempeño de sus tareas, entre otros. Así pues, la

información importante es la referida a la introducción de algo nuevo y no la de las pequeñas mejoras y a ese respecto Drucker (1999), agrega:

Cualquier empresa que quiera tener éxito como líder del cambio debe tener como regla firme la de que no hay sorpresas. Sobre todo, existe la necesidad de continuidad con respecto a las premisas fundamentales de la organización: su misión, sus valores, su definición del desempeño y los resultados. Precisamente porque el cambio es constante en la empresa que lo lidera, los cimientos tienen que ser especialmente sólidos. (p. 112)

En otro orden de ideas, Nadler y Tushman (2008), destacan la importancia del diseño organizativo y el de la empresa en general frente al cambio, considerando cuatro lecciones que la avalan; la primera es la de que el medio determina la estructura, como ya lo había anunciado Drucker (1999), pues la organización deberá responder a los cambios del mercado o anticiparse a los mismos, además de que para los autores “...Todos los sectores económicos evolucionan en ciclos de cambio progresivo saltados de períodos turbulentos de desequilibrio que imponen cambios radicales o discontinuidades...” (p. 153) y la fortaleza competitiva de una empresa estará determinada por su capacidad para conocer su entorno y tomar decisiones estratégicas adecuadas en el punto apropiado del ciclo.

La segunda lección, igualmente anunciada por Drucker (1999), es la de que la estrategia determina la arquitectura organizativa o la manera en la cual la entidad estructura, coordina y gestiona el trabajo de su personal a los fines de alcanzar los objetivos, aspecto este que es presentado por los autores desde el enfoque sistémico (inputs-outputs o entradas y salidas, procesamiento, retroalimentación, según se analizó en contextos precedentes) para indicar que mientras más se vincula cada elemento con los demás elementos y con la estrategia, más eficaz será el comportamiento global. “Por tanto, las organizaciones eficaces diseñan patrones de estructuras formales e informales y procesos máximamente adecuados a sus objetivos estratégicos.” (Nadler y Tushman, 2008, p. 154).

La tercera lección se refiere a la reciprocidad entre diseño organizativo y estrategia; hay una influencia de la forma en que se organiza la empresa sobre la

orientación estratégica y sus horizontes temporales con el posible resultado potenciar o de restringir la capacidad del personal para el desarrollo de estrategias creativas. Finalmente los autores hacen referencia a que el dilema básico del diseño organizativo se mantiene sin modificación planteando una serie de cuestionamientos y retos para el diseño y la gestión de la diferenciación e integración, para agrupar procesos, personas y unidades operativas de forma adecuada con sus entornos competitivos y necesidades estratégicas, manteniendo la conexión con la organización global, potenciando la cohesión y la diversidad; a ese respecto los autores aseguran que “...la clave del diseño organizativo eficaz radica en la apreciación de la dualidad subyacente de este reto.” (p. 154).

Otros aspectos de importancia señalados en la fuente citada son, en primer término, los planteamientos sobre el nuevo entorno empresarial, donde destaca la consideración de que el ritmo del cambio tecnológico “...ha dado lugar a negocios absolutamente nuevos, ha eliminado otros y ha generado una fuerte demanda de innovación continua...” (p. 157); igualmente, interesa el estudio de las repercusiones del cambio del entorno del cual derivan las enormes exigencias impuestas por la reducción de los tiempos, lo cual obligará a las empresa por un lado, a “...competir e innovar simultáneamente en múltiples ámbitos y en marcos temporales superpuestos.” (p. 158) y, por el otro, a “encontrar formas creativas de diseñar y poner en práctica nuevas arquitecturas organizativas en la mitad del tiempo requerido por los procesos actuales, sin sacrificar las ventajas tradicionalmente derivadas de una planificación concienzuda y una adecuada participación.” (Nadler y Tushman, 2008, pp. 158 y159).

En segundo término, interesa también el estudio de los seis nuevos imperativos estratégicos derivados del entorno cambiante, como son: a) el de aumentar la velocidad del reloj estratégico, donde se considera la capacidad de la empresa de conocer, prever y reaccionar de forma adecuada a los cambios externos; b) afinar la orientación de sus carteras, con diversos modelos de negocio, observándose que actualmente “las empresas están reconfigurando sus carteras de negocios para dotarlas de una orientación estratégica, centrándose en aquellos negocios que pueden

crear valor sostenible mediante capacidades básicas que aportan ventajas competitivas...” (p. 161); c) acortar los ciclos de vida estratégicos; d) dotarse de flexibilidad "hacia el mercado"; e) aumentar la innovación competitiva y f) gestionar el canibalismo intra-empresarial.

Finalmente, Nadler y Tushman (2008) analizan los retos derivados de los seis imperativos anteriormente esbozados que deberán afrontar las empresas del futuro, como el de anticipar a mayor velocidad o lo que ellos identifican como el aumento de la velocidad del reloj organizativo; diseñar la divergencia estructural (uso de diversidad de diseños de negocios); promover la modularidad organizativa (mayor desarrollo de diseños organizativos y su consecuente necesidad de innovación de productos y procesos); estructurar canales de distribución híbridos, diseñar una función de investigación y desarrollo asimétrica y establecer procesos de gestión de conflictos. Pero hay otros dos retos adicionales que no derivan de los imperativos estratégicos, a saber: la cambiante naturaleza de la cohesión organizativa y el importante papel de los equipos ejecutivos.

Garvin (2008), también ofrece aportes teóricos importantes en su análisis desde la perspectiva de los procesos, concebidos como sucesiones que describen “...la forma en que los individuos, los grupos y las organizaciones se adaptan, se desarrollan y crecen. Los procesos de cambio son explícitamente dinámicos e intertemporales...” (p. 37); efectivamente, como indica este autor, tales procesos son longitudinales y dinámicos; pero su análisis partió de las citas sobre algunas de las definiciones de interés para la comprensión de los procesos de cambio; en ese sentido, expone la definición de Strauss y Corbin, según la cual el proceso es:

una forma de dar vida a los datos mediante la toma de fotografías de acción/interacción, vinculándolas posteriormente entre sí para formar una secuencia o serie... Un proceso es la forma que tiene un analista de dar cuenta de un cambio o de explicarlo. (Garvin, 2008, p. 20).

Posteriormente el autor indica que la perspectiva de procesos de cambio, percibe sucesiones (procesos) de hechos en el tiempo que describen la forma en que

los individuos los grupos y las organizaciones se adaptan, se desarrollan y crecen, por lo que son dinámicos e intemporales, como se dijo anteriormente; no se ocupan de las abstracciones sino de la realidad; además, los procesos tienen como características comunes son: "...longitudinales y dinámicos, creados para recoger la acción a medida que se desarrolla, con tres elementos siempre presentes: "un conjunto de condiciones iniciales, un punto de destino funcional y un proceso emergente de cambio." (p. 37).

Por otra parte, estos estudios se han centrado en cuatro áreas, a saber: creación, crecimiento, transformación y declive y a esto el autor añade que "...cada periodo representa un estadio crítico dentro del ciclo vital de la organización o del individuo y, con el tiempo, el ciclo vital ha llegado a ser el marco dentro del cual se organiza esta disciplina..." (Garvin, 2008, p.38).

Igualmente, este autor reseña dos categorías de procesos de cambio, como son, por un lado, los procesos autónomos que al obedecer a la dinámica interna, se ajustan a la evolución natural y el curso de la organización, por lo cual tienen vida propia; es el caso por ejemplo, de la evolución de una organización que pasa de su fase informal de arranque del emprendedor a la fase "...de una empresa más estructurada y gestionada profesionalmente." (Ibíd., p. 39); y, por el otro lado, los procesos inducidos que se producen por cambios tecnológicos o planificación de esfuerzos por el cambio.

Pero el presente estudio, introduce la reflexión de que los cambios inducidos en una organización pueden producirse por el impacto de otros factores externos (condiciones del mercado, políticas oficiales, cambios en el comportamiento de los consumidores u otros fenómenos económicos o socio-demográficos y no sólo el de la revolución tecnológica; igualmente pueden ser inducidos deliberadamente por los emprendedores o líderes de una empresa con la planificación del cambio dadas las necesidades internas de ampliar su mercado, incrementar las capacidades de la empresa, tanto en el ámbito de lo financiero y productivo, como en el de lo organizativo y administrativo, a los fines de lograr sus objetivos y/o afrontar los desafíos del entorno. Todo depende del tipo de problemas que se generan de las condiciones internas y externas.

En ese sentido, Garvin (2008) reseña que con el surgimiento de tales problemas, la organización se enfrenta a decisiones clave en materia de políticas, pero es preciso conocer el momento adecuado para introducir políticas, procedimiento y sistemas "...en el seno de una empresa poco cohesionada creada por un emprendedor..." (p. 39), pues si lo hiciere mucho antes del momento adecuado podría cortarse el crecimiento y si lo hace demasiado tarde, la organización estaría fuera de control.

De allí que el autor señale que en los procesos inducidos generalmente se observan tres estadios, como son: período de cuestionamiento, donde se realiza la evaluación de la situación actual y se trata de eliminar pautas; el período de fluctuación prueba las nuevas perspectivas suspendiendo parcialmente el viejo estilo imperante y el período de consolidación donde las nuevas actitudes y conductas llegan a institucionalizarse y adoptarse. Finalmente, el autor ofrece una clasificación más clara de los procesos de cambio mediante unas pocas dimensiones simples, indicando que:

...pueden, por un lado, ser autónomos o inducidos y, por otro, desarrollarse lentamente en evolución incremental o alternando periodos de estabilidad y cambio revolucionario. Si se desea una descripción completa del proceso, también se debe incluir la sucesión, duración y ritmo precisos de las fases, así como la naturaleza y número de actividades y participantes en cada fase. (p. 41).

Los Fundamentos Teóricos de la Innovación

Para el desarrollo de este contexto, ha tenido especial interés un grupo de autores por sus nociones, conceptos y bases sobre la innovación, destacando entre ellos Viana (2003 y 2010), Viana y Gomes (2006), Cervilla (2001), incluyendo –entre otros- la opinión de Piñango (2010, 2011 y 2012), cuya visión y concepción al respecto coincide mucho con la orientación de este estudio. Así pues, partiendo de una definición de innovación, se tiene que, siguiendo a Viana (2003), la innovación es definida de una manera amplia "...como un producto, servicio, proceso o un

sistema nuevo para una empresa, no necesariamente novedoso en el ámbito nacional o internacional... incluye no sólo los avances tecnológicos mayores, sino también las mejoras graduales...” (p.25).

Cuando se habla de innovación no se está haciendo referencia únicamente a cambios estrictamente tecnológicos, sino también organizacionales y gerenciales involucrados en la comercialización exitosa de una innovación. Más que un acto bien definido la innovación es un proceso complejo para el cual las empresas requieren de un conjunto de activos complementarios que les permita crear, movilizar y, mejorar sus capacidades tecnológicas y gerenciales, así como del uso de vías de aprendizaje y de un flujo de conocimientos, tanto interno como externo.

Pero antes de ese planteamiento, Viana (2003) hizo referencia a los resultados de un estudio de Viana y Cervilla (1998), según cita el autor, realizado con 210 empresas líderes venezolanas, explorando específicamente cinco categorías de actividades de innovación y donde se reveló que:

Las actividades de innovación más frecuentes de las empresas son las relacionadas con la organización de la producción, seguidas por cambios del desarrollo de procesos. La mayor parte de las actividades de innovación estuvieron centradas en mejoras de los procesos existentes, programas de mejoramiento continuo, programas de entrenamiento continuo y adaptaciones de equipos. (p. 25).

Por otra parte refiere también que la gerencia de un proceso de innovación debe cumplir cuatro condiciones, como son: enfoque estratégico, mecanismos efectivos de implantación, clima organizacional favorable y vínculos externos efectivos, pues la capacidad de la organización para aprender de la experiencia y del análisis del entorno, es esencial. “El enfoque estratégico de la gerencia de innovación requiere un liderazgo comprometido con la innovación, una estrategia clara y compartida, y un proceso de comunicación que asegure el compromiso con la estrategia.” (Ibíd. p. 27); asimismo, destaca la importancia de la interacción con consumidores, distribuidores y otros actores relevantes para un negocio, del contexto organizacional de apoyo a las ideas creativas y de una cultura de innovación que apoye la estrategia.

Igualmente, reseña los elementos esenciales de un proceso de innovación: por un lado, los recursos (gente, equipos, conocimiento, ingeniería) y, por el otro, las capacidades de la organización para administrar estos recursos; un requisito para que esas premisas se cumplan es lograr una comprensión lo más clara posible de todas las fases y recursos implicados en el proceso de innovación, resumiendo cuatro fases básicas, a saber: a) vigilancia y búsqueda de señales acerca de innovaciones potenciales en el entorno interno y externo, b) selección estratégica de las señales a las que la organización dedicará recursos y el reto está en seleccionar las que ofrecen las mejores oportunidades para desarrollar una ventaja competitiva; c) asignación de los recursos necesarios para convertir una oportunidad en una realidad y d) Implantación de la innovación, a lo largo de varias etapas de desarrollo hasta su lanzamiento final al mercado, o su utilización como un nuevo proceso dentro de la organización. A ellas Viana (2003) agrega una quinta fase adicional "...para la reflexión sobre las fases previas y para la revisión de las experiencias de éxito y fracaso, con el fin de aprender a manejar mejor el proceso y captar el conocimiento relevante de la experiencia." (p. 27).

Es importante tomar en cuenta también que el desarrollo de las fases anteriormente enumeradas se basa fundamentalmente en la información y allí el autor incluye la consideración de las herramientas técnicas para obtenerla, partiendo del análisis FODA, seguido por la investigación de mercado, la exploración de las tecnologías futuras (perspectiva tecnológica) y análisis de la competencia; en tanto que, para desarrollar un enfoque estratégico hace referencia a algunas herramientas como el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, los perfiles de competitividad, las auditorías de las capacidades y las técnicas tradicionales de evaluación de proyectos; de modo que queda muy claro que existe una estrecha relación entre planificación estratégica e innovación, pues esta última requiere indispensablemente de la primera.

No obstante, es oportuno indicar que hay otros enfoques en torno al tema de las herramientas de la planificación estratégica y el de la innovación, así como en cuanto la conceptualización de esta última, aunque la presente investigación no ha

localizado, entre los clásicos, ni entre autores más modernos ampliamente conocidos en la comunidad intelectual dedicada al estudio de estos temas, ninguna fuente que desconozca la necesidad de la planificación estratégica ni del análisis FODA y otras herramientas básicas del marco analítico, consideradas en este estudio.

Entre tanto, para el caso de la conceptualización de innovación, se dice que todo depende de la óptica desde la cual se mire el asunto, como desprende de las reflexiones de Piñango (2010), cuando asegura que la verdadera novedad radica en el novedoso punto de vista de que la innovación no se refiere sólo a nuevos productos y tecnologías, sino también las formas organizacionales o procedimientos; por tanto sostiene que la innovación se refiere a un cambio en la manera de ver las cosas y “...se relaciona con la conducta de la gente, con sus habilidades, conocimientos, motivaciones y actitudes...” (p.4), luego, coincidiendo con el enfoque del presente trabajo, añade que “...la innovación es, ante todo, un asunto de organización y no tanto de ingeniería...” (Ibíd.).

Por su parte, Viana (2010) advierte que “...en un entorno de extrema complejidad y cambio, es difícil identificar amenazas y oportunidades, formular estrategias y predecir resultados...” (p.18); de allí que, para innovar exitosamente se requiera de la creación de una estrategia para responder al qué innovar, por qué hacerlo y cuándo podría hacerse. Igualmente señala que hay cierto acuerdo entre autores en la identificación de tres elementos necesarios para desarrollar una organización que identifica y selecciona oportunidades para transformarlas en nuevos negocios, como son, primeramente, liderazgo y visión, luego cultura organizacional que estimule y apoye la iniciativa y la conducta innovadora de los empleados; y, por último destrezas y prácticas gerenciales para gestionar la innovación en la organización.

A lo antes dicho se agrega, por un lado, la consideración de que tanto la cultura de la empresa orientada al logro de las metas de innovación y emprendimiento, como la alta gerencia y el ambiente de negocios, ejercen una importante influencia en el proceso de innovación y, por el otro, no sirve de nada formular una estrategia y desarrollar una visión centrada en la innovación, “...si la empresa continúa operando

con sistema rígidos de planificación, áreas funcionales incomunicadas, ausencia de equipos multifuncionales, múltiples niveles de aprobación, mecanismos de control y métodos de evaluación y sistemas de recompensa inadecuados...” (Viana 2010, p. 18).

Otros aspectos importantes reseñados giran en torno al cómo lograr los cambios, los mandamientos para desarrollar una cultura de innovación, la reseña de once (11) elementos que deben ser parte de un programa para sistematizar la gestión de innovación, a saber: el planteamiento sobre la necesidad de hacer explícita la estrategia de innovación, la necesidad de hacer un diagnóstico para contrastar la condición actual de empresa con el enfoque estratégico de gestión de la innovación, determinando, por un lado, si existe una misión y una visión de innovación, apoyo gerencial a la toma de riesgos, programa formal de innovación, proceso para generar y gestionar la (s) innovación(es) requerida(s) y medidas del desempeño innovador; por el otro, si se asignan recursos a la innovación, si existe una estrategia comunicacional para educar y lograr el compromiso con la innovación, así como un plan estratégico con la especificación de la relación la innovación con los objetivos estratégicos de la empresa y, finalmente, determinar si están definidos los tipos de innovación requeridos, las prioridades, los costos y los beneficios.

Todo lo antes dicho condujo al señalamiento de que una buena gestión empresarial favorece a la innovación y de que lo que tal vez deba cambiar sea la manera de formular la estrategia, pues, en el criterio del autor, la estrategia empresarial basada en el marco analítico de Michael Porter, se concentra demasiado en “...las mejores prácticas, la eficiencia operacional y las mejoras incrementales en costos y calidad; y, de manera implícita, supone entornos relativamente estables donde la incertidumbre, raíz de la innovación, queda diluida...” (Ibíd. p. 19); tal perspectiva de la estrategia empresarial ha dado lugar a que “...muchas empresas presten demasiada atención a los movimientos de los competidores y a la búsqueda de una ventaja competitiva...” (Ibídem.).

Otro autor que aborda el tema de la innovación es Ochoa (2010), quien parte de una definición de la innovación, citada de Mué Terziovski, quien la concibe como:

(...) la aplicación de recursos dirigida a crear valor para los clientes, los empleados, los accionistas, la comunidad u otros agentes, mediante el desarrollo, la mejora o la comercialización de productos, servicios o procesos de negocio internos o entre empresas. (p.25).

Además, hace referencia a los factores que, en su criterio, parecen facilitar el proceso de innovación, aunque más importante es "...la necesidad de identificar los factores que facilitan la creación y el sostenimiento de una capacidad de innovación..." (Ibíd.); en ese sentido, clasifica tales factores en dos dimensiones, identificando los factores blandos y los duros; los primeros, se refieren "...al papel de la alta gerencia en el desarrollo de las capacidades de innovación, el fomento de capacidades de aprendizaje, el uso de redes sociales internas para difundir el conocimiento y la formación de una cultura emprendedora interna..." (Ibídem)

Entre tanto, los factores duros comprenden "...procesos formales para la innovación, la gestión de proyectos, la organización de soporte y la gestión y el uso de la tecnología. (Ídem. p. 26). A partir de allí, el autor analiza tres empresas y sus experiencias prácticas, en las cuales ambos factores interactuaron para crear innovaciones en productos, procesos y modelos de negocio.

En otro orden de ideas, este estudio tiene especial interés en destacar la importancia de la innovación para los procesos de desarrollo en las economías no desarrolladas donde la pequeña empresa juega un papel estelar, así como esbozar algunos de los elementos relevantes de la discusión y, por tanto, sólo se pretendió reseñar los planteamientos más relevantes referidos a la concepción, el papel y la importancia de la innovación a la luz de los aportes Cervilla (2001) y Viana y Gomes (2006) principalmente.

En tal sentido, se tiene primeramente que, exceptuando el trabajo de Schumpeter (1942), de acuerdo al planteamiento de Cervilla (2001), aún hasta los años setenta dominaba la tradición neoclásica en buena del pensamiento económico estructurado sobre el cambio técnico y además cuestiona el enfoque del marco de partida en el cual se sustentaba dicho pensamiento, pues a pesar de asumir condiciones de equilibrio, ignoraba algunos de los mecanismos esenciales del

desequilibrio de la economía mundial, como son las diferencias en los niveles tecnológicos y desempeño innovador entre países, argumentando que los primeros estudios de la posguerra referidos a las razones de las diferencias en las tasas de crecimiento de los países, no tomaron en cuenta tales diferencias o las trataron como accidentales y transitorias.

Igualmente, la autora sostiene que, salvo la excepción de las naciones en condiciones de “país líder”, el papel de la innovación fue normalmente ignorado, en tanto que la difusión se consideró como un hecho relativamente automático y, en consecuencia, no es extraño que tales estudios tuviesen dificultades para explicar los fenómenos de cambios en el liderazgo tecnológico o la existencia de brechas entre economías; además, reseña que en la tradición de trabajos empíricos el crecimiento de la economía norteamericana, con el pionero Robert Solow en 1956, predominantemente fue explicado por el progreso tecnológico, al cual identificó también como crecimiento de la productividad total de factores o factor residual, pues se asumió que este último estaba asociado con el cambio tecnológico, así como se demostró la insuficiencia del crecimiento en los factores de producción para explicar el crecimiento en el producto. Por supuesto que se dejó claramente sentado el efecto de del cambio tecnológico sobre el incremento de la productividad.

Lo anteriormente expuesto apunta a la existencia y, -como expresa la autora al referirse a los planteamientos de Lundvaall (1988)-, a la persistencia de modelos analíticos desligados de la realidad en la cual se desenvuelven las empresas; son modelos de crecimiento que se desarrollan bajo el supuesto de una economía cerrada que además, ignoran los problemas de accesibilidad a la tecnología que afrontan muchas entidades, regiones y naciones, todo lo cual ha constituido un obstáculo para la comprensión de los procesos de innovación.

Por el mismo estilo, Viana y Gomes (2006) comentan que para la teoría económica, la tecnología constituye un factor determinante en la búsqueda del por qué crecen o dejan de crecer, las economías y, por consiguiente, los sectores económicos y las empresas, lo cual es sustentado mediante estadísticas que evidencian la significación económica de la tecnología, dejando sentado así que la

economía es una actividad intensiva en tecnología y conocimiento. A ese respecto, los autores citados argumentan:

Las sociedades se organizan para generar, adoptar y adaptar conocimientos de diversa naturaleza (científicos, tecnológicos, gerenciales), así como para difundirlos y usarlos. Innovar se ha convertido en una tarea insoslayable si se quiere terciar con éxito en el mundo de hoy, según los cánones vigentes para el desarrollo productivo. (p. 22).

Lógicamente, tomando en cuenta la situación estructural de los países sumidos en la pobreza, dada su condición de países en vías de desarrollo, se podría coincidir con la opinión de los autores citados, cuando señalan que esos países deberían asumir el liderazgo mundial de las innovaciones referidas, por cuanto una condición para innovar es la del conocimiento profundo del problema de la pobreza y ningún país la conocería mejor que aquellos que la sufren.

No obstante, se reconocen los obstáculos que han afrontado los países del mundo no desarrollado, en cuanto a sus capacidades y condiciones para innovar, pues, según el criterio del presente estudio, las cuatro condiciones básicas para alcanzar el éxito en el desarrollo de innovaciones asociadas con la pobreza reseñadas por los autores, en buena parte continúan obstaculizadas por las condiciones estructurales de muchos de estos países que, en principio, tienen limitado (e incluso nulo) acceso a la tecnología y carecen de la capacidad para innovar radicalmente y de la posibilidad de introducir o promover innovaciones en los sectores de escasos recursos; de modo que, al menos esas tres condiciones básicas para innovar no están dadas en los países no desarrollados.

Ciertamente, si se siguen los planteamientos de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y los clásicos exponentes de las teorías del Desarrollo en la región latinoamericana, entre los que cabe destacar a Raúl Prebisch, Fernando Cardozo, Osvaldo Sunkel y Pedro Paz, por mencionar algunos, precisamente las limitaciones de acceso a la tecnología y su consecuente incapacidad para innovar radicalmente, constituyen unas de las más determinantes condiciones de

subdesarrollo, pues de haber contado con la tecnología requerida para la explotación de sus recursos, la región no habría recurrido al capital foráneo y al crónico endeudamiento externo que profundizó los lazos de la dependencia de estos países. De modo que, en definitiva, el problema del subdesarrollo tuvo sus raíces en la incapacidad global para innovar (tanto técnica, científica y gerencial, como en lo referido a disponibilidad financiera, crecimiento industrial, infraestructura y tantas otras).

No obstante, en lo que respecta a la capacidad para innovar radicalmente, los autores hacen referencia a la necesidad de adoptar una óptica neo-shumpeteriana siguiendo la recomendación de Samuelson (1967), por cuanto esta permite comprender el fenómeno de la nueva economía de un modo diferente, considerando que la innovación es una condición esencial del progreso económico y un elemento clave en la lucha competitiva de empresas y sectores productivos, lo cual evidencia la importancia de la innovación tanto en los procesos de crecimiento económico y creación de riqueza, como en la posibilidad de generar de nuevas actividades productivas o nuevos bienes y servicios que no existían previamente.

Así pues, es claro que son los clásicos más representativos del pensamiento económico de la modernidad quienes abanderan el papel fundamental de la innovación y, en consecuencia, por un lado, luce bastante irreverente e infundada la negación de la relevancia económica y social de este fenómeno y, por otro, vuelven a plasmarse los fundamentos que permiten comprender y consolidar aún más los reiterados planteamientos sobre las causas del fracaso de los emprendimientos reseñadas a lo largo de este contexto, destacando la de la resistencia al cambio de muchos emprendedores.

Para finalizar la presentación de los aportes de Viana y Gomes (2006), convendría resumir brevemente, en primer lugar, los cuatro tipos de innovación extraídos por los autores de los trabajos de un grupo de investigadores de la Unidad de Investigaciones sobre Política Científica, en cuyo seno se elaboró una taxonomía (Chris Freeman, 1987) en la cual se distinguían:

a) Las innovaciones incrementales que mejoran procesos y productos a través de cambios menores, normalmente incentivados por la tecnología y las presiones del mercado, acotando que la mayor actividad empresarial en innovación se correspondieron con las mejoras incrementales de productos y procesos productivos.

b) Las innovaciones radicales que surgen de la actividad formal de investigación y desarrollo, rompen con la tecnología precedente mostrándose ostensiblemente diferentes y suelen estar relacionados con los cambios de carácter organizativo.

c) Cambios de sistemas tecnológicos que se basan en la combinación de los dos tipos anteriores, tanto en lo referido a productos y procesos, como a innovaciones organizativas y que se manifiestan como constelaciones o racimos de innovaciones relacionadas, como fue el caso de la invasión de materiales sintéticos.

d) Los cambios de paradigmas tecno-económicos o la revolución tecnológica, como las más recientes tecnologías de la información y comunicación (TIC).

En segundo lugar, debe tomarse en cuenta que el mismo esquema de Freeman contempla cuatro condiciones que deben cumplir las nuevas tecnologías que dan lugar a un paradigma tecno-económico diferente, como son: a) la de reducir significativamente los costos de la producción de una variedad de productos, b) permitir que se produzca una gama de nuevos productos y servicios, así como la mejora de la calidad de productos y procesos existentes, dando lugar a nuevos mercados, nuevos patrones de inversión y nuevas industrias, c) generar una amplia vinculación entre sectores, por cuanto las nuevas tecnologías borran las fronteras tecnológicas entre las empresas y d) ser socialmente aceptadas, esto es que no rompan con la moral o la preservación ambiental, entre otras.

Lo cierto es que finalmente estos autores consideran que las nuevas reglas de la innovación están muy lejos de las asociadas con la era de la producción en masa, en la cual lo más importante era la producción y el acceso masivo a los mercados, las economías de escala y la estandarización de los productos y además, las reglas de esta nueva economía favorecen a las empresas pequeñas y flexibles, y al conocimiento más que a los activos; ello implica que las empresas venezolanas tiene ahora la

oportunidad de medirse como iguales en cuanto a innovación, con entidades organizacionales de mayor tamaño.

Otro aspecto de interés para el tema de la innovación, gira en torno a algunos de los factores que inciden en la capacidad organizacional para la innovación, para lo cual se tomó como fuente el estudio anual HayGroup-fortune, analizado por la gerente de negocios del HayGroup de Venezuela, Verónica Maggio Rodríguez, en entrevista realizada y escrita por Guaregua (2005). Este autor, primeramente hace referencia a que el estudio mencionado se orientaba a "...determinar los factores que contribuyen con la capacidad de una organización para desarrollar, implementar y mantener enfoques innovadores para los desafíos y oportunidades..." (p.30), señalando que el desempeño del liderazgo en la empresa es determinante en el éxito de las actividades de innovación.

Entretanto, la gerente entrevistada comienza por explicar que en las empresas más exitosas, los directivos generan una cultura de trabajo, un clima interno y una clara visión de los objetivos estratégicos, los cuales resultan indispensables para que la innovación se convierta en capacidad organizacional y, como señaló el estudio analizado, "...La innovación comienza por arriba, con líderes que brindan una fuerte orientación para la innovación y establecen culturas y climas organizacionales que conducen a actividades innovadoras." (Ibíd.), y de allí debe ser conducido hacia abajo a lo largo de toda la organización en efecto cascada.

Del mismo modo, el estudio recogió la opinión de las empresas involucradas sobre los estilos de liderazgo más efectivo, donde se revelaron cuatro tipos de tales estilos, a saber: Directivo, afiliativo, participativo y educador, añadiendo que mediante el estilo directivo se proporciona una visión y dirección claramente establecidas, pues la gerente entrevistada explica que a los fines de la innovación, "... los líderes deben tener la visión clara de hacia dónde va la empresa; pero no sólo tenerla ellos, sino saber comunicarla, asegurarse de que la gente sabe qué es lo importante para garantizar el éxito." (Guaregua, 2005, p. 31).

El segundo de los tipos de estilo estimula la armonía dentro de los equipos y a ese respecto la entrevistada, primeramente destaca que este estilo es un factor crítico

de éxito, argumentando que las compañías exitosas, además de estimular las iniciativas individuales, "...fomentan la creación de equipos inter-funcionales efectivos e impulsan la colaboración para garantizar que las mejoras prácticas sean apalancadas adecuadamente en toda la organización..." (Ibíd.).

Asimismo, la entrevistada indica que mediante el tercer estilo se construyen compromisos y se generan nuevas ideas y que el cuarto estilo es el educador, centrado en el desarrollo individual a largo plazo; pero en general, exhorta sobre la necesidad de que las ideas nuevas se traduzcan, bien en productos o servicios que lleguen al mercado o bien en una mejora organizacional que incremente el nivel de desempeño, pues lo importante es que las ideas nuevas sean aplicables al negocio y la gente sea capaz de ponerlas en práctica y además se reseña que, de acuerdo con el estudio analizado, la dirección y los estilos de liderazgo que modelan la cultura y el clima organizacional también influyen en la innovación y, en ese sentido, la gerente entrevistada, según refiere Guaregua (2005), señaló:

...los directivos de las empresas más innovadoras crean... climas de trabajo efectivos, los cuales se caracterizan por estándares (se espera que las personas hagan su mejor esfuerzo), claridad (las metas y las expectativas están bien establecidas), responsabilidad (las personas reciben la autoridad apropiada) y flexibilidad (se aceptan nuevas ideas y se minimiza la burocracia). (pp. 31 y 32).

Por consiguiente, entendiendo que la esencia del liderazgo es hacer las cosas a través de las personas, la citada gerente resume los planteamientos anteriores concluyendo: "... entonces los líderes eficientes claramente deben crear climas en los que las personas puedan ser máximamente eficientes". (Guaregua, 2005, p. 32). Esto apunta a la responsabilidad y adecuado manejo de los procesos de dirección.

Iniciativa Empresarial: innovación de los Emprendedores.

Conceptualmente hablando, la iniciativa empresarial para Viana y Cervilla (2004), "...es el proceso de creación de valor económico, mediante el cual un

individuo es capaz de percibir una oportunidad de negocio y crear una organización para realizarla...” (p. 31) y aunque suele atribuirse a creadores de pequeñas empresas, en realidad se puede extender a empresas ya existentes urgidas de crear valor económico a través de la adopción de innovaciones que no sólo les permitan incrementar su valor, sino adquirir capacidades para enfrentar, tanto los avances y estrategias de la competencia, como los grandes desafíos y cambios propios de la realidad económica, social, política y cultural del presente. Esto es lo que los autores citados identifican como iniciativa empresarial corporativa, a cuyo respecto agregan que la misma implica:

un conjunto de actividades, actitudes y acciones que ayudan a las empresas grandes a superar la inercia y recuperar algo de la «magia» que tuvieron en sus comienzos. Pueden diferenciarse cuatro tipos de estrategias: la creación de negocios dentro de empresas establecidas, el fomento del espíritu empresarial dentro de la compañía, la transformación organizacional y la ruptura de las reglas de la industria. (p. 31)

Además, estos autores hacen referencia a la existencia de cuatro tipos de estrategias, a saber: a) la creación de negocios dentro de empresas establecidas, b) el fomento del espíritu empresarial dentro de la compañía, c) la transformación organizacional y d) la ruptura de las reglas de la industria. En el primer caso, se trata, por un lado, de la creación de nuevos productos lo cual no debe confundirse con la introducción de una línea y, por el otro, la creación de oportunidades de mercado, donde añaden la observación de que ello requiere de nuevos aprendizajes y desarrollo de nuevas competencias, así como la de que, para algunos estudiosos del tema, esta iniciativa”...consiste en la adopción de valores y conductas emprendedoras por el personal de la compañía...” (ibíd.), concepto éste que dio lugar a la noción de *entreprenurship*, creada, según citan Viana y Cervilla (2004), por Guilfford Pinchot (1985).

En lo que respecta a la transformación organizacional como tercera estrategia, los autores señalan que la misma se considera como iniciativa empresarial siempre y cuando implique innovación, nuevo arreglo de recursos y creación de valor

económico sostenible, tal y como desprende de la definición de Schumpeter, según los autores anteriormente mencionados. Finalmente, en cuanto a la cuarta categoría, se indica que se refiere a una transformación dirigida a cambiar las reglas del juego competitivo, lo cual incide o genera cambios en otras empresas de una determinada industria, obligadas a seguir sus pasos, por lo que inevitablemente induce a cambios en las demás entidades y, por consiguiente, en dicha industria.

Además, considerando que una iniciativa empresarial corporativa implica riesgo, incertidumbre, novedad y gerencia diferenciada, los autores, siguiendo a Block y MacMillan (1993), presentan cuatro elementos implicados en los conceptos anteriores, el primero de ellos observa el hecho de que un nuevo negocio, producto, servicio, mercado, sistema de entrega, la creación de valor para el cliente o cualquier tipo de novedad, supone una nueva actividad; cabe añadir que, dependiendo del tipo de novedad, podría requerirse la implementación de un nuevo proceso, nuevas técnicas o tecnología, una nueva forma de almacenamiento, distribución y manejo, nuevos recursos humanos y de nuevos tipos de insumo, entre otros; de allí que el segundo elemento se refiera a la necesidad de recursos adicionales o cambios del patrón de usos de los recursos dentro de la organización.

Seguidamente, el tercer elemento hace referencia a que el aprendizaje ocurrido en la creación de innovaciones conduce al desarrollo de nuevas capacidades organizacionales y finalmente, el cuarto elemento se refiere a que el riesgo para la organización se incrementa, frente a muchas circunstancias, pero los autores resumen cuatro aspectos, pues su habilidad para crear no ha sido probada y “...Existe el riesgo de que la «novedad» no funcione correctamente, llegue demasiado tarde al mercado o resulte muy costosa...” (Viana y Cervilla, 2004, p.32). Por último interesa considerar el planteamiento de estos autores, cuando citando a Viana (2003), apuntan:

Una empresa, no importa su tamaño, depende para sobrevivir de una estrategia de crecimiento continuo, de adaptación al mercado y de defensa frente a las acciones de los competidores. Por ello, la capacidad para

innovar es la fuente principal de la fortaleza competitiva de las empresas y los sectores productivos de una economía. (p. 32)

Por otra parte, también interesa tomar en cuenta otros aspectos, como las premisas, el punto de partida de la iniciativa empresarial, fundamentalmente centrado en la estrategia de innovación y las experiencias que han evidenciado las más importantes necesidades o requerimientos básicos para la creación de una conducta emprendedora. En el primer caso, los autores resumen tres grandes tareas para la gerencia del proceso de creación de nuevos negocios dentro de una empresa existente, comenzando por la percepción y definición de una nueva oportunidad de negocio, seguida por la motivación y compromiso de las personas, conjuntamente con la disponibilidad de recursos suficientes para explotar esas oportunidades y finalmente, el control de las nuevas iniciativas de negocio y aprendizaje de nuevas destrezas y capacidades requeridas para explotar con éxito las oportunidades.

Este proceso de creación "...consiste en una serie de etapas: generación de la idea, desarrollo del concepto, estudio de viabilidad, desarrollo del producto, producción a escala comercial, estandarización del producto y finalización." (Viana y Cervilla, 2004, p. 33), pero se plantea la necesidad de un entorno empresarial como esencia del éxito de la iniciativa de empresa o nuevo negocio, así como también es imprescindible el apoyo de la alta gerencia; todo ello requiere de destrezas gerenciales o dicho en los términos de los autores citados, "...Cada etapa del proceso de iniciativa empresarial requiere una combinación de destrezas gerenciales y foco estratégico." (Ibíd.), lo cual supone la necesidad de distintos enfoques gerenciales para superar la tendencia tradicional del pensamiento jerárquico, la visión departamental y las comunicaciones verticales, pues según estos autores, las etapas iniciales suelen caracterizarse más por las comunicaciones horizontales, el trabajo en equipo y un alto grado de flexibilidad.

Lo anteriormente dicho, conduce al segundo aspecto donde se considera que la primera decisión de la gerencia es elegir una estrategia de desarrollo para su iniciativa empresarial corporativa, sea defensiva, (valiéndose de las capacidades de los nuevos

productos, servicios o mercado) u ofensiva (búsqueda y desarrollo de nuevas capacidades y competencias), lógicamente dependiendo de los recursos disponibles, entre otros factores. Además, se reseña, por un lado, que "...La cultura de la empresa, la alta gerencia y el ambiente de negocios ejercen una importante influencia en el proceso de creación de nuevos negocios..." (ibídem), por lo cual es preciso una cultura orientada al logro de esas metas y, por el otro, que no sirve de nada formular una estrategia y una visión, si se conservan las caracterizaciones tradicionales de rígida planificación, incomunicación de las áreas funcionales, "...ausencia de equipos multifuncionales, múltiples niveles de aprobación e inadecuados mecanismos de control y métodos de evaluación y recompensa." (Ídem).

En consecuencia pues, el cambio cultural y/o el desarrollo de una cultura emprendedora, resulta esencial y una de las condiciones para ello es su alineación con la estrategia empresarial y las pequeñas acciones innovadoras. Esta iniciativa empresarial puede analizarse y medirse a fin de comprender cabalmente el desempeño innovador; ese propósito, según la misma fuente, se observó en el estudio de la experiencia venezolana realizado en tres de las más grandes empresas del país donde se llevó a cabo una auditoría de innovación que analizó las capacidades innovadoras y los procesos de desarrollo y explotación de innovaciones, tratando de identificar las brechas entre el desempeño real y el deseable, así como de "...determinar dónde están los problemas y las necesidades, y proporcionar información que pueda ser utilizada en el desarrollo de planes de acción para mejorar el desempeño." (op.cit, p. 35)

Esa auditoría de innovación tuvo además el objetivo de saber si la actividad innovadora es, primeramente impulsada o motivada desde la alta gerencia; luego si se basa en procedimientos, sistema y herramientas; en tercer lugar, si forma parte de la cultura y, por último, si está incorporada en el desempeño real. Todo ello implica el análisis de nueve elementos, a saber: a) innovación en productos, b) desarrollo de productos, principalmente sobre la base de la organización y el trabajo en equipo, c) innovación de procesos, mejoramiento continuo, incorporación de nuevos procesos o tecnologías, d) adquisición de esas tecnologías, estrategia tecnológica y generación de

nueva tecnología, e) enfoque y planificación del mercado f) liderazgo, procesos para la implantación de innovaciones, metas de innovación y clima para innovar, g) recursos requeridos para la innovación, h) sistemas y herramientas para apoyar ese proceso, así como técnicas para innovar, calidad y uso de mejores prácticas operativas, i) objetivos de innovación, desempeño innovador y su medición y satisfacción del cliente.

Finalmente, en lo que respecta a las necesidades detectadas en el estudio de las experiencias consideradas, partiendo de una lista de los resultados, se tiene que en el análisis de estos últimos en el contexto de dos empresas involucradas, se compararon aspectos como la inventiva y creatividad (afectada por la tendencia a evitar riesgos) y el clima para la innovación, detectando que el mismo existe en ambas entidades, pero no se mide ni se recompensa la innovación y hay fallas en la realización del trabajo en equipos. En cuanto a los sistemas, técnicas y herramientas, no se observó un uso sistemático de métodos gerenciales para innovar y, entre otros, hay deficiencia en la capacidad de implantación y no hay un uso de sistemas de información o programas de apoyo a los procesos de innovación.

Por otra parte, se reseñan otros siete aspectos, a saber: la falta de comunicación y visión compartida, así como de vínculos entre diseño y manufactura y poco uso de equipos multifuncionales; en segundo lugar, las tendencias del consumidor donde no hay consenso en el análisis sistemático y regular del mercado y la competencia, para definir estrategias de largo plazo; un tercer aspecto es el de que no planifican a largo plazo sus necesidades de recursos humanos, seguido de un cuarto aspecto en el que se detectó que no se utilizan sistemáticamente herramientas para "...para conocer las necesidades y expectativas de los clientes y asegurar la efectividad del diseño de productos y procesos." (op.cit, p.36).

En lo atinente al quinto aspecto, se reveló que hay poca o no existe participación de proveedores, clientes y usuarios finales en el desarrollo de nuevos productos; el sexto indica que no se incorporan a los procesos de planificación de productos y mercadeo, los pronósticos sobre cambios en la población, estilos de vida y actitudes del consumidor y finalmente, no hay objetivos de desempeño innovador,

establecidos para toda la empresa “...ni se comunican las metas de innovación a toda la empresa. No todas las áreas de la empresa muestran logros sostenidos de mejoramiento continuo como resultado de una gerencia activa de la innovación.” (op.cit.)

En cuanto a las necesidades derivadas de los aspectos anteriormente expuestos, se reseñan: visión estratégica, evaluación del entorno, desarrollo de capital humano, comunicación y visión compartida, entendiendo que, por un lado, debe existir una política que contribuya a romper las barreras jerárquicas y fronteras funcionales y, por el otro, que la comunicación y la participación contribuyan a crear compromiso con la organización; otras necesidades son la cultura organizacional, el impulso a la creatividad, los sistemas, técnicas y herramientas de innovación, aprendizaje y mejoramiento continuo, orientación al mercado, relaciones externas para la innovación, estrategia de innovación y liderazgo compartido y, por último, visión integral.

Ahora bien, debe tomarse en cuenta que, en torno a las concepciones de iniciativa empresarial e innovación, se ha generado una disyuntiva, pues algunos piensan que no hay una distinción clara entre ambas y, generalmente se asocian estas nociones, especialmente cuando se piensa en una iniciativa dirigida a aprovechar oportunidades en el mercado, como reseña el artículo de Auletta y Puente (2010), quienes además, señalan que Drucker (2002) fue el primero en asociar estos conceptos en una disciplina sistemática según la cual quedó plasmado que innovar es una función de la iniciativa dirigida a generar riqueza, mediante la adecuada utilización de recursos; se aseguró también que la innovación no está centrada en la personalidad, sino en el compromiso con la práctica de la misma. A ello el autor añadió la consideración sobre la existencia de siete posibles fuentes de innovación para un emprendedor, como son: “...los acontecimientos inesperados, las incongruencias, las necesidades de procesos, los cambios de los mercados y las industrias, los cambios demográficos, los cambios de la percepción pública y el nuevo conocimiento.” (Auletta y Puente, 2010, p. 28).

Intentando aclarar la disyuntiva, las autoras destacan que no toda iniciativa es innovación y el grado de innovación que asuman las iniciativas de los emprendedores depende, en gran medida, de las habilidades y características personales; no obstante, este es otro punto que ha generado diversidad de opiniones y enfoques, así como estudios centrados en los factores personales favorables a la tendencia de iniciativa empresarial e innovación, como los casos considerados por estas autoras, cuyos resultados condujeron a la obtención de un perfil del emprendedor, conformado por rasgos agrupados en el artículo en cuatro categorías que comprenden los factores motivacionales, las características intelectuales, las características personales y las competencias.

En el primer caso, se incluyen la generalidad de los factores la conocida pirámide de de Abraham Maslow, pues se reseña la percepción de un beneficio económico (satisface necesidades primarias), la necesidad de aceptación o aprobación, necesidad de logro y de desarrollo personal, a lo cual se añade el factor de la independencia. En el segundo caso, se enumeran: imaginación, creatividad, innovación, búsqueda de la verdad y capacidad para la solución de problemas; en la tercera categoría se agruparon la “... orientación hacia la oportunidad y el logro de metas específicas, tolerancia a la ambigüedad, la presión y la incertidumbre, perseverancia, integridad y confianza, optimismo, energía y capacidad para trabajar duro.” (Auletta y Puente, 2010, p. 29), en tanto que en la cuarta categoría se enumeraron: liderazgo, comunicación, conocimiento del negocio, capacidad para conseguir y administrar recursos, y capacidad para colaborar y relacionarse.

A partir de ello, el artículo profundiza en el estudio de cinco habilidades requeridas para ser un verdadero innovador; estas son: la capacidad para asociar ideas y conceptos, para plantearse interrogantes desafiantes a resolver con una iniciativa; para observar, detallando y examinando el comportamiento de los actores relevantes del mercado, capacidad de experimentar, ensayando ideas para productos, procesos y propuestas para el mercado o sacar provecho a los contextos de negocios y la habilidad para crear, propiciar y participar en redes de emprendedores, asesores, expertos y académicos, considerando que “...Se ha comprobado que, en las empresas

con ejecutivos que tienen capacidad para comunicarse y escuchar, los resultados han sido verdaderamente satisfactorios.” (Auletta y Puente, 2010, p. 30).

Seguidamente, las autoras hacen referencia a tres factores adicionales y de inmediato abordan la discusión sobre la distinción, sinonimia o inclusiones entre los términos emprendedor, innovador y creativo, señalando que en todo caso, se trata de términos relacionados en materia de desarrollo y éxito de los negocios. Todo ello es complementado finalmente con la realización de una entrevista a emprendedores dirigida a detectar los grados de innovación alcanzados por los mismos y los factores que contribuyeron con el logro de sus niveles de innovación.

Pero el tema de la innovación, la iniciativa empresarial o el emprendimiento y de la necesidad de desarrollo organizacional mediante el cambio de prácticas tradicionales empíricas por la inclusión de procesos y prácticas novedosas basadas en la aplicación real de herramientas administrativas para la planificación, la organización, el control la dirección, conjuntamente con la adopción del enfoque estratégico y sus marcos analíticos, no está agotado ni lo estará en mucho tiempo; ahora es cuando, en verdad, se encuentra en pleno apogeo a nivel mundial; ahora es cuando se verá una mayor producción de estudios impulsados incluso, desde las instituciones gubernamentales y el sector industrial o empresarial y promovidos por la propia actividad económica y la realidad social del momento y ahora es cuando los centros de investigación, las universidades y similares ofrecerán la mayor cantidad de publicaciones, principalmente porque ya no es posible subestimar el impacto y la relevancia de estos temas para la economía local, regional, continental y mundial y para la humanidad y especialmente porque tampoco es posible negar el auge y el papel de las pymes en esos contextos, pues como expresó Piñango (2012), estas entidades:

Son percibidas como un invaluable símbolo de lo que puede ofrecer la iniciativa privada...en estos tiempos cuando la contaminación ambiental, el desempleo, el deterioro de la interacción humana y el poder de las grandes corporaciones y...países sobre los ciudadanos se ven muy mal y cuando la innovación, la fuerza del espíritu empresarial y el éxito de quien no es poderoso, se valoran enormemente. (p.4).

Ciertamente, como este trabajo ha señalado en reiteradas ocasiones y como complementa el autor más adelante, hay una fascinación por las pymes debido a que se consideran fuerzas generadoras de riqueza, empleos e ideas y que surgen de la nada, casi desde cero, contando sólo con las ganas de trabajar de sus emprendedores; además cabe tomar en cuenta el gran apoyo que los gobiernos está brindando a las pymes, lo cual es hoy por hoy un apoyo casi universal, según sostiene Kamiya (2012) y esa acción se expresa en asistencia técnica, financiamiento y hasta orientación para la exportación.

Por consiguiente, el autor citado coincide con muchos otros analistas y estudiosos del tema al asegurar que "...es indudable la importancia de la pyme en las economías de América Latina..." (p. 24), basándose en los beneficios proporcionados a las economías de la región y los que podían generar cuando desempeñen el papel que tales empresas han alcanzado en los países industrializados, donde los porcentajes de empleo oscilan entre setenta y noventa por ciento, entendiéndose que el empleo es el factor más influyente sobre la salud de la economía, como sostiene el autor. Entre tanto, en América Latina y el Caribe, aún cuando las pymes han registrado un crecimiento espectacular, todavía no logran los niveles porcentuales de empleo y producción de las pymes que se desenvuelven en las naciones de mayor desarrollo, lo cual es corroborado con cifras por Kamiya (2012), al señalar:

En Argentina la pyme genera el 57 por ciento del empleo y el 41 por ciento del producto interno bruto (PIB); mientras que en Chile representa el 37 por ciento del empleo y el 19 por ciento del PIB. En Colombia, las pymes son responsables del 35 por ciento del empleo y del 30 por ciento del PIB; y en México, del 29 por ciento del empleo y el 20 por ciento de la producción. (p. 24).

Pero además, es importante tomar en cuenta que no son sólo los gobiernos y/o las instituciones nacionales los que están movilizand recursos para apoyar a las

pymes en Latinoamérica, pues, el autor analiza el papel de la anteriormente denominada Corporación Andina de Fomento –CAF- (actualmente CAF Banco de Desarrollo de América Latina), fundada en 1970 y -según Kamiya (2012)-, con la misión de:

Promover el desarrollo sostenible y la integración regional, mediante una eficiente movilización de recursos desde los mercados internacionales hacia América Latina para la prestación de servicios financieros múltiples, de alto valor agregado, a clientes de los sectores públicos y privados de los países accionistas. (p. 25).

De esa forma, como añade el autor en su artículo, la mencionada corporación apoya a los gobiernos de América Latina y el Caribe, con la finalidad de fortalecer la pyme e impulsar el desarrollo empresarial en general y ello evidencia nuevamente la relevancia económica y social que están alcanzando las pymes y el grado de interés, preocupación, ocupación y acción concreta que están generando en el mundo. Esto lo corrobora también Estrada (2012), cuando sostiene que el “...impacto de la pyme en la generación de empleo y la distribución de la riqueza ha llevado a los organismos internacionales a aportar recursos para fomentar su desarrollo...”, (p. 30), especialmente en Latinoamérica que ha mostrado intensos esfuerzos institucionales para mejorar la capacidad productiva de la pyme y es de especial interés para este trabajo añadir aquí la consideración sobre el papel vital que cumplen las pymes para la revalorización de lo local y la autonomía económica de las regiones, gracias a la creación de nuevos espacios para la actividad económica.

En ese contexto, según el autor citado, los diferentes programas de apoyo a la pyme se van ajustando a las peculiaridades, características, condiciones o fines específicos, sin abandonar la misión de fomentar la capacidad productiva y la competitividad de las entidades que apoyan y tomando en cuenta diversidad de temas, métodos, mecanismos y enfoques y a ese respecto Estrada (2012), apunta:

Los programas varían, además, según su especialización funcional y sectorial. La diversidad de los actores de fomento empresarial explica que

sus motivaciones varíen sustancialmente y dependan, en gran medida, de los lineamientos establecidos por las organizaciones que los ofrecen o financian. (p. 30).

Los ejemplos de acciones de apoyo a la pyme son incontables; las referencias sobre los casos de Argentina, Chile y Brasil son abundantes; México y Colombia han llamado la atención de muchos especialistas en el tema, como son los casos de los trabajos Rodríguez (2002 y sucesivos), en México y el propio autor de este artículo, con referencias específicas sobre la pyme en Colombia, donde asegura que entre los años del 2004 y 2011, en una acción conjunta del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Universidad de los Andes (Bogotá) "...desarrollaron el Programa de Apoyo a la Competitividad en Clústers (Sic), que ha beneficiado a más de 600 empresas de trece agrupaciones diferentes..." (pp. 30 y 31).

Además, el autor incluye el ejemplo del Programa Mexicano de Proveduría Sustentable que se ha ocupado desde el año 2008 del fortalecimiento de las cadenas de suministros en las empresas, sobre la base de un estrategia de producción más limpia, con el apoyo tanto del gobierno federal y de los estados, como con el de la Comisión de Cooperación Ambiental de Norteamérica y ampliando la información Estrada (2012) agrega:

Para implementarlo, aseguró la participación de empresas multinacionales y les pidió que convocaran a diez pymes pertenecientes a su cadena de abastecimiento. Al participar en el programa, las multinacionales y otras empresas mexicanas logran diseminar buenas prácticas de sostenibilidad entre sus proveedores. (p. 31).

De igual modo, alude a iniciativas de empresas privadas concentradas en alcanzar y preservar la salud de la economía con la idea de lograr un mercado más sano para sus negocios, como fue el caso de una empresa cervecera colombiana que basándose en su experiencia en Sudáfrica asumió el objetivo de ofrecer apoyo a empresas en etapas nacientes con capital semilla, capacitación y acompañamiento estratégico. Visto a la luz de las cifras reseñadas por el autor con relación a

financiamiento, capacitación y acompañamiento ofrecido por esa iniciativa desde el año 2006, se puede apreciar más claramente la magnitud del interés, preocupación, y ocupación por el desarrollo de las pymes, considerando que “...el programa ha apoyado con capacitación y acompañamiento a 1.944 empresas nacientes, entregado unos ocho millones de dólares en capital semilla y generado cerca de 5.000 empleos...” (Ibíd.)

En lo que respecta a Venezuela se ha indicado, atendiendo al trabajo de Auletta, Puente y Jiménez (2010), que este país se ha ubicado en los primeros lugares mundiales de actividad emprendedora temprana (TEA), aunque ha registrado una tendencia descendente que alcanza más de siete (07) puntos porcentuales entre 2003 y 2009 que los autores atribuyen a factores como la apertura por necesidad dada la falta de una mejor opción de trabajo, pues en sus criterios, los emprendimientos por necesidad tienden a acompañarse de menor aspiración de crecimiento, menor grado de innovación y menor generación de empleo, o como el factor de la oportunidad de negocios y el de la combinación de los anteriores.

No obstante, considerando la necesidad de apoyos en cuanto a asesoramiento, acompañamiento y capacitación que han tenido estas empresas en los demás países, luce más sustentable el planteamiento de que el factor más determinante de ese descenso y del menor éxito de la pyme venezolana es la falta de de estos últimos apoyos y, como se ha señalado en reiteradas ocasiones, incluso por fuentes comentadas en el presente estudio, la consecuente falta de administración o criterio administrativo, organización y gestión; es decir, la falta de aplicación de herramientas para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa, o lo que es lo mismo, el bajo nivel de adopción de las innovaciones en materia de procesos u organización de la producción y demás funciones básicas de una empresa. Además, no se puede obviar, la realidad del entorno de un país con tan elevadas tasas de inflación, inseguridad social y jurídica, deficiencia en servicios tan vitales como la electricidad y la infraestructura vial, problemas cambiarios, falta de políticas gubernamentales para el apoyo de la actividad económica y tantas otras.

De modo que, agrupando muchos de los aspectos ya considerados a lo largo de este contexto sobre la importancia de las pymes y agregando alguno que otro no considerado anteriormente, cabe retomar la importancia tanto económica como la social de las pymes, hacer referencia a sus más importantes aportes, características y la función que cumple en muchos países y esquematizar brevemente algunos de los más determinantes problemas por los cuales atraviesan las pymes.

En tal sentido, para hablar de la importancia económica, Rodríguez (2002) recuerda a los interesados que la formación y surgimiento de la industria actual se da mediante el proceso nacido en la pequeña industria de los orígenes de la sociedad capitalista, cuando aparecieron las primeras actividades manufactureras artesanales y el intercambio de objetos o mercancía (trueque) que posteriormente forzó hacia la creación de la moneda, luego el flujo del dinero, la acumulación monetaria y el capital, seguido por la aparición de las instituciones financieras. En efecto, a partir de los incipientes talleres (herrería, textiles, orfebrería, entre otras), se inicia también el intercambio comercial y el mercado, se fueron conformando pequeñas empresas que luego se tornaron en crecientes industrias.

Podría decirse que por lo general, toda gran empresa nace como pequeña actividad económica que atraviesa por varias etapas de crecimiento y, por tanto, que salvo algunas excepciones de ampliación y penetración de nuevos mercados por parte de grandes consorcios o gigantes empresas, la pequeña empresa puede ser el retoño de una gran industria o empresa que podría llegar a ser gigante con sorprendente rapidez o a través de muchos años, pero mientras tanto, moviliza la economía, el capital, o las inversiones sean muy modestas o muy significativas, genera empleos directos e indirectos, mucho o pocos según su actividad y nivel de crecimiento.

En todo caso, si aquella incipiente actividad económica de pequeños talleres artesanales (pymes de la antigüedad), dio lugar al dinero, al intercambio, la mercancía, el capital y posteriormente a la revolución industrial impulsada (por) e impulsadora (de) los grandes descubrimientos en los que se asentó la evolución del mundo, también las pequeñas empresas de los tiempos más modernos y de la actualidad, puede continuar la evolución del mundo actual hacia mejores niveles de

vida y la superación de la pobreza con todas las calamidades humanas, económicas y sociales que implica. La pyme de hoy es una nueva historia, una nueva fuerza que impulsa la evolución de la humanidad, no solo hacia un crecimiento económico, cuestionado por sus efectos ecológicos y sociales, sino hacia el desarrollo; es decir, hacia un crecimiento económico que se traduzca en beneficio sostenible y sustentable para la satisfacción de las necesidades humanas y para la progresiva disminución de la pobreza.

También se planteó a lo largo de este estudio lo referido a la capacidad de generar empleo y la relevancia económica que ello imprime a la pyme, pero esa caracterización constituye también una muestra de la importancia y la relevancia social, además de la observación de Rodríguez (2002) sobre la necesidad de contar con una estructura industrial más compleja en la región latinoamericana dado el proceso de cambio que se opera en sus naciones. Por el mismo estilo, la observación de que las pymes contribuyen a elevar el nivel de ingreso de la población, ofrecer bienes de consumo para la satisfacción de necesidades con precios más accesibles y crear mecanismos redistributivos de la propiedad entre familiares y amigos que comparten una idea emprendedora en pequeña escala y unen sus pequeños ahorros para hacerlos más productivos, es igualmente un fundamento, tanto para la relevancia económica como para la social y esta última radica también en que, según el autor citado, la pyme tiene el imperativo de asumir el gran reto de:

Producir, ser eficientes, generar empleos, participar en el desarrollo regional, promover mayores y mejores niveles de calificación de la fuerza laboral, así como contribuir a la independencia tanto económica como social del país, sustituyendo importaciones a la vez que se produzcan bienes competitivos para los mercados internacionales. (p.40).

De allí desprende el papel y la función fundamental que juegan las pymes en los procesos de desarrollo de las naciones, destacando por supuesto, el ámbito de la industrialización donde cumple, no sólo la función general de dinamizar la economía, sino también algunas funciones muy específicas que no puede cumplir la gran

empresa, como llenar vacíos de producción en ciertos renglones que necesariamente deben producirse en pequeña escala, por cuanto son de consumo reducido, circunstancial o periódico, pero igual son necesarios y requieren de una maquinaria para su producción, así como unos procesos y una organización. El autor hace referencia al ejemplo de que varias empresas requieran pequeñas cantidades de algún insumo (parte o material) para cuya fabricación no resultaría rentable adquirir una maquinaria, acondicionar un espacio y emprender un proceso productivo. En ese caso, la pyme se integra y se complementa con la gran empresa.

Otra función que cumple la pyme es la de crear y fortalecer una nueva clase empresarial, por cuanto en el criterio de Rodríguez (2002), esta entidad constituye una escuela práctica para la formación de empresarios, administradores y técnicos, además de la ventaja tantas veces reseñada en este trabajo de proporcionar mayor cantidad de empleos e incrementar la productividad en un contexto que permite la realización de las funciones de "...planeación financiera, producción, administración de personal y comercialización que pueden estar a cargo de una sola persona con poca especialización." (p. 41).

Sin embargo, deben considerarse las grandes dificultades y problemas que afrontan las pymes en los países de menor desarrollo, donde el autor observa primeramente que su funcionamiento es notablemente vulnerable, lo cual la hace víctima del estancamiento y no cuenta con estudios previos que analicen las variables del mercado, la tecnología, los costos, la ausente o inadecuada asistencia crediticia, generalmente inmersa en engorrosos trámites o exigencias y- cabe añadir-desasistidos de las orientaciones técnicas vitales.

De igual manera, el autor apunta a los problemas de escasez de mano de obra calificada y su consecuente incremento en los costos e impacto en la calidad de los bienes y servicios que ofrece; los de concentración de capital, incremento de las importaciones, fuga de divisas, ausencia de incentivos fiscales, dependencia tecnológica, inflación, limitaciones para expandir el mercado, desventajas frente a las grandes empresas y tantos otros que ameritan esa intervención, apoyo, acompañamiento y colaboración por parte de organismos nacionales e internacionales

en los términos en que se ha venido llevando a cabo, según se mostró anteriormente en este contexto.

Por último, debe hacerse hincapié en el problema que el autor considera como el más importante que afrontan las pymes: la incapacidad en materia de administración y sus efectos negativos sobre la gestión, pues “La falta de conocimientos técnicos sobre administración de lugar a consecuencias...más graves en este tipo de empresas que en las grandes. (...) la empresa pequeña y mediana depende, esencialmente, de la calidad de su dirigente...” (Rodríguez, 2002, p. 46).

Bases Legales

Lógicamente toda actividad económica y social está sujeta a un marco jurídico, que comienza por el texto constitucional en el cual se reconocen los derechos económicos y sociales generales y a la empresa le corresponde una serie de obligaciones y responsabilidades para con la sociedad, los trabajadores, el Estado y el ambiente, así como del mismo modo tiene el deber y derecho de participar en la economía nacional, contribuir con el desarrollo local, regional y nacional, satisfacer necesidades que incentivan ese desarrollo, mejorando, directa o indirectamente, la calidad de la población.

En tal sentido, cabe tomar en cuenta el Artículo 117 de la Constitución (2000), por cuanto establece la responsabilidad civil de la empresa ante la comunidad y los consumidores a los cuales se les garantiza el derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, a gozar de la protección -como consumidor-, por parte del Estado y del resarcimiento de daños ocasionados por la violación de estos derechos. Así mismo, cabe aludir al Artículo 112, como garante de los derechos de protección de la empresa privada, pues todo ciudadano está en libertad de dedicarse a la actividad económica de su preferencia, pero debe estar sujeto a las limitaciones del desarrollo humano, la seguridad, la protección ambiental y sanidad.

De igual manera, se considera el Artículo 299, por cuanto estipula que el Estado, en su tarea de promover el desarrollo armónico de la economía nacional,

asume la finalidad de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, así como el Art. 308, a través del cual se garantiza la protección de la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, microempresa, empresa familiar y toda otra forma de asociación para el trabajo el ahorro y el consumo "...bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular...".

Todas esas y muchas otras responsabilidades, derechos y obligaciones de las empresas y actividades económicas se regulan también por otras herramientas jurídicas más específicas que incluyen, por ejemplo, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2007), dirigida a promover el bienestar físico, mental y social de los trabajadores (as), prevenir las causas de cualquier daño a la salud, debida a las condiciones de trabajo, así como los riesgos a que están expuestos los trabajadores (as) y garantizar los derechos de los trabajadores (as) y patronos (as) en materia de seguridad, salud, condiciones y medio ambiente de trabajo, descanso, uso del tiempo libre, recreación y turismo social, como se plasmó en las disposiciones fundamentales de la referida ley.

Igualmente, es base legal de este trabajo, por un lado, la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (2010) que involucra a todos los entes oficiales y privados, las personas naturales y jurídicas en la responsabilidad de hacer uso adecuado de las innovaciones, la ciencia y la tecnología en beneficio del desarrollo nacional, la preservación ambiental, la democracia, la soberanía, la ética [y bioética] y la justicia y, por el otro, las herramientas legales que rigen la responsabilidad civil de las actividades económicas en materia de trabajo, tributos y relaciones mercantiles.

En tal sentido, en la materia laboral se considera la Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras – LOTT- (2012), por cuanto establece la obligación del Estado de proteger y enaltecer el trabajo, al asumir el objetivo de garantizar los derechos de los trabajadores y trabajadoras "...creadores de riqueza socialmente producida, y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia..." (Art.

1). En buena medida este artículo sostiene la obligación estipulada en el Art. 2 de la anterior Ley Orgánica del Trabajo (1997), de amparar “...la dignidad de la persona humana del trabajador y dictará las normas para el mejor cumplimiento de su función como factor de desarrollo, bajo la inspiración de la justicia social y de la equidad”.

Igualmente, la protección de la dignidad humana del trabajador queda garantizada por el Art. 18 de la LOTT (2012), cuando estipula que el trabajo “... es un hecho social y goza de protección como proceso fundamental para alcanzar los fines del Estado, la satisfacción de las necesidades materiales morales e intelectuales del pueblo y la justa distribución de la riqueza.” Este artículo contiene ocho (08) principios para orientar su interpretación, entre los que interesa resaltar el de la justicia social y la solidaridad, el de la naturaleza irrenunciable de los derechos laborales y el de la prohibición de todo tipo de discriminación por razones de edad, raza, sexo, condición social o credo.

Por su parte, en materia de obligaciones tributarias, la empresa está sujeta, tanto a las regulaciones derivadas del Código Orgánico Tributario (2001), como a todas las resoluciones o regulaciones nacionales, estatales y municipales en diversas materias, no sólo tributarias, sino de diferente índole, según la actividad a la cual se dedica, los recursos que utiliza y la naturaleza de algunos servicios, entre otros condicionantes. Finalmente, en lo referido a las relaciones mercantiles debe tomarse en cuenta también las regulaciones compendiadas, por ejemplo en el Código Mercantil.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Modalidad de Investigación

Teniendo como objetivo general proponer una alternativa de solución para la problemática detectada, el presente estudio se corresponde con la modalidad de proyecto factible, ubicándose así en el grupo de las cuatro modalidades contempladas en el Artículo 7 del Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador –UPEL- (2010), recopiladas en consonancia con las conocidas normas APA, según especifica el propio manual citado. En tal sentido es importante considerar, tanto la definición, como las etapas que comprende dicha modalidad, concebidas de acuerdo a los Art. 14 y 15 de la UPEL (2010), cuando al referirse al concepto de proyecto factible reseña que este consiste en:

La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p. 21).

Por su parte, en lo que respecta a las etapas, queda establecido en el Art.15 que el proyecto factible debe cumplir, primeramente, con las fases de diagnóstico de la situación en estudio de las necesidades, así como la fundamentación teórica, tal como se incluye en los objetivos específicos del presente trabajo; igualmente, debe partir de un planteamiento e identificar el procedimiento metodológico, así como las actividades y recursos necesarios para el caso de que el estudio se plantee la ejecución de la propuesta o –para el caso en que sólo se formula la mencionada

propuesta-, el análisis y conclusiones sobre la viabilidad o viabilidad de realización de la misma, como también se contempló en los objetivos de este trabajo.

Visto así, es claro que si todo proyecto debe contar con una fundamentación teórica y un diagnóstico, aparte de ser indispensable para cualquier investigación, la norma obliga a adoptar el diseño combinado de la investigación documental y la de campo. Además, por una parte, se tienen los objetivos teóricos de describir el papel de la innovación organizacional y de la capacidad de gestión, así como el de precisar la naturaleza de los cambios y las exigencias requeridas para optimizar la capacidad de gestión en las PYMES manufactureras en la realidad seleccionada para este estudio, los cuales se apoyan en la investigación documental concebida según el Art. 12 de la UPEL (2010), en los siguientes términos:

Se entiende por investigación documental el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor. (p. 20).

Por otra parte, se tienen los objetivos de tipo práctico que requieren del dato tomado directamente de la realidad, como son: el de determinar el grado en el cual la pequeña empresa de la localidad seleccionada ha adoptado técnicas para la gestión; el de diagnosticar las necesidades de innovación organizacional para la optimización de la capacidad de gestión en las PYMES manufactureras en Villa de Cura. Estado Aragua y el de analizar la viabilidad de la propuesta; todos los cuales se desarrollarán mediante la investigación de campo, cuya definición quedó establecida en el Art. 9 de la UPEL (2010), como sigue:

Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos

característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios... (p. 18).

Tipo de Investigación

De los diferentes tipos de investigación de campo, el que se corresponde cabalmente con los propósitos, objetivos y el nivel de profundidad de este trabajo es el estudio descriptivo, pues la presente investigación sólo pretende precisar la frecuencia con la cual se manifiestan los fenómenos a objeto de describir la naturaleza del problema del cual se ocupa, siguiendo, por un lado, el criterio de Arias (2006), cuando indica que este tipo de investigación consiste “... en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura y comportamiento” (p. 24) y, por el otro, el de Ramírez (1999), citando a Selltiz y Jhoda (1977), cuando indica que los estudios descriptivos tienen el objetivo de describir, con mayor precisión “...las características de un determinado individuo, situaciones o grupos, con o sin hipótesis iniciales acerca de la naturaleza de tales características.” (p. 84).

Finalmente, cabe hacer notar que esta investigación es también de tipo transeccional, pues recaba los datos en un solo momento o tiempo único e indaga “... la incidencia y los valores en los que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir un grupo de personas u objetos... y proporcionar su descripción...” (Hernández, Fernández y Baptista, 2008, p. 187).

Diseño de Investigación

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006), el diseño es un plan previamente concebido para encontrar respuesta a las interrogantes y cumplir con cada uno de los objetivos planteados por el estudio, sobre la base de orden

previamente establecido para el desarrollo de las actividades, por lo que es necesario indicar que este trabajo se realizará seis fases:

Fase I: Recorrido, Observación y sondeo. En esta fase se realizó un recorrido por la el casco de la ciudad y las zonas industriales, identificando visualmente la presencia y características (tamaño, tipo de producción, entre otros), de las empresas que aún se encuentran operando y las posibles empresas nuevas que han logrado instalarse y mantenerse en los últimos tiempos y sondeando la opinión de porteros y vigilantes, sobre algunas caracterizaciones que permitirían clasificarlas como pequeñas empresas.

Fase II. Revisión Documental. En esta fase, se localizaron las fuentes para someterlas a revisión, clasificación y selección, atendiendo a la pertinencia, actualización o vigencia y rigurosidad científica entre otros, a los fines de extraer la información que serviría de fundamentación al estudio.

Fase III: Selección y Definición de la Metodología. Es la fase en la que se recopilaron las nociones básicas para el esbozo metodológico, a los fines de definir el tipo y diseño de investigación, la modalidad, población, muestra y las técnicas de recolección, procesamiento y análisis. En esta fase también se procederá a operacionalizar las variables y diseñar el instrumento de recolección de datos primarios para su posterior validación.

Fase IV. Ejecución del Proyecto de Investigación. Esta será la fase en la cual se desarrollarán las actividades y fases anteriormente reseñadas; es decir, el cabal desarrollo de la investigación documental; estructuración definitiva de los marcos teórico y metodológico y la aplicación de instrumento.

Fase V. Diagnóstico. Una vez validado el instrumento se procederá a su aplicación, procesamiento y análisis de los datos, para obtener el diagnóstico de la realidad estudiada y arribar a las conclusiones del estudio.

Fase VI. Alternativa sugerida y Estructuración del Informe. Obtenido el diagnóstico, correspondería diseñar la propuesta que ofrecerá soluciones a las específicas necesidades y dificultades detectadas, así como a estructurar el informe del Trabajo de Grado.

Población y Muestra

Población:

Para desarrollar los objetivos que requieren de la recolección del dato primario en el contexto de los negocios que caen en la categoría de pequeña empresa, sobre la base primordial del número de trabajadores con los que cuenta, se involucró al conjunto de las pequeñas y medianas empresas manufactureras, ubicadas en la ciudad de Villa de Cura, por lo cual quedan excluidas, por un lado, las unidades de producción agrícola y extractoras de recursos naturales (arenas, calizas, agua mineral, por ejemplo), las empresas de servicio y las empresas dedicadas al comercio, y, por el otro, las empresas de las poblaciones que pertenecen al Municipio, pero se ubican en zonas aledañas.

A los fines de determinar la población, inicialmente se solicitó en la municipalidad, la lista actualizada de contribuyentes, con miras a seleccionar las empresas que se ajusten a los criterios de inclusión antes señalados y determinar el tamaño exacto de la población existente de las mismas, entendiendo que según Ramírez (1999), la población se define como aquella que "... reúne... a los individuos... que pertenecen a una misma clase por poseer características similares, pero con la diferencia de que se refiere a un conjunto limitado por el ámbito del estudio a realizar", (p. 87), la cual sería abordada a través de un informante que cumpla la condición de desempeñar la gerencia y/o las funciones administrativas, en los casos en que exista esa función como tal en la entidad seleccionada o, a falta de las mismas, la de ser el representante o el propio emprendedor.

De acuerdo a la lista elaborada en función del recorrido y sondeo en la localidad, en Villa de Cura se detectaron 54 empresas del sector industrial que se encontraban operativas para el momento del recorrido. Esta cantidad se cotejó con la lista de contribuyentes solicitada a la Municipalidad, a los fines de verificar si existían otras entidades no detectables a simple vista y si aún están operativas para ajustar la población al tamaño demostrable sobre la base de información oficial,

aunque en la lista de contribuyentes aún aparecen firmas que ya no existen, así como también firmas que se han mudado del sector involucrado en el estudio, pero siguen en el municipio.

No obstante, atendiendo a los datos obtenidos del Observatorio PyME, el estudio confía en la cifra obtenida con el recorrido, pues su dato (76 entidades manufactureras) se aproxima mucho a la cifra obtenida por esta investigación, lógicamente, considerando que constantemente hay un movimiento de nuevos negocios que intentan operar, así como otros que se ven obligados a cerrar, lo cual - según el propio Observatorio PyME-, representa el 40% de mortalidad empresarial, por lo que correspondió verificar la coincidencia de las empresas que no están operativas con ese porcentaje.

Además, de tales entidades manufactureras, sólo 43 se catalogaron como PYMES, pero al aplicar el índice de mortalidad, (equivalente a 17 empresas) solo quedarían 26 empresas, siguiendo los datos del Observatorio PyME.

Así pues, para determinar la población de este estudio, se ha utilizado la cifra de las empresas existentes y operativas detectadas, contactadas y verificadas a través del recorrido, pues de las entidades estrictamente ubicada en la ciudad villacurana, extraídas de lista de contribuyentes se encontró una significativa cantidad de empresas que no están operando, por lo cual se partió de la base de 54 entidades a las cuales se les aplicó a) el índice de 87% de las que el observatorio cataloga como PYME, para obtener 47 unidades b) el 40% de mortalidad calculado por el Observatorio, pues podría aproximarse a la cantidad de empresas que han desaparecido, con lo cual teóricamente quedarían operando 26 pequeñas y medianas empresas manufactureras, pero al momento de contactar se encontraron operativas 28 entidades y se incluyeron, por un lado, dos entidades que no pertenecían a los sectores involucrados, pues operaban en el municipio, pero no en la ciudad y, por el otro, dos nuevas entidades que cambiaron su razón social y pasaron de ser empresas de servicios a fabricantes por lo que, a excepción de los casos referidos, efectivamente la cifra calculada de población se correspondió con las empresas localizadas, contactadas y agrupadas, como se ilustra en el cuadro 1.

Cuadro 1
Distribución de la Población

Grupos o sectores	Pequeñas Empresas
Grupo 1 (Casco central)	8
Grupo 2 (Zona sur-oeste)	17
Grupo 3 (Zona nor-oeste)	5
Grupo 4 (Zona Este)	2
Totales	32

Fuente: Lista de entidades detectadas en recorrido y sondeo en la ciudad de Villa de Cura (Año 2014).

Muestra

Entendiendo que la muestra se define como un “... subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 207) y que suele recurrirse a una muestra cuando la población o parte de ella resulta inaccesible, por su tamaño, ubicación o disponibilidad, cabe hacer notar que el tamaño de la población a estudiar es finito y accesible; es decir, son pocas las PYMES manufactureras en la ciudad seleccionada, por lo cual no se observan los obstáculos que obligarían a extraer una muestra; de manera que se ha tomado toda la población como muestra y no fue necesario incorporar una distribución de la muestra.

Interesa hacer notar además que tampoco es necesario abordar el tema de los requisitos metodológicos que garanticen la confiabilidad del tamaño de la muestra mediante la aplicación de fórmulas, ni de describir y evidenciar el tipo de muestra de acuerdo a sus caracterizaciones para evitar preferencias, intereses o tendencias intencionadas y sesgadas de obtener resultados favorables al investigador.

Es decir, no hay que cubrir exigencias de representatividad, según la cual todos los grupos involucrados están representados en la muestra y esta debe representar a la totalidad, ni de aleatoriedad o de absoluto azar, así como tampoco el carácter probabilístico que obliga a garantizar que todos los involucrados tengan la misma probabilidad de caer en la muestra ni la proporcionalidad que impone tomar la misma cantidad de sujetos de cada grupo involucrado.

Por el mismo estilo, interesa dejar claramente sentado que lo dicho anteriormente no implica que se haya recurrido a un procedimiento arbitrario de selección por no tener acceso a los elementos de la población.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Tal como se reseñó inicialmente, el presente estudio se llevó a cabo sobre la base de dos modalidades de investigación por lo cual se utilizaron dos tipos de técnicas e instrumentos, pues, como es sabido, la investigación documental se desarrolla mediante la técnica de extraer, ordenar, registrar, clasificar y codificar o categorizar los datos secundarios, la cual se conoce como técnica del fichaje, que “...Consiste en registrar los datos que se van obteniendo en la revisión bibliográfica, en fin, en las diferentes etapas y procesos que se van desarrollando.” (Palella y Martins, 2006, p. 135) y cuyo instrumento de recolección es la ficha, entendiendo que la misma se refiere al dato individualizado que el investigador puede registrar en cualquier recurso disponible que le permita organizar y reorganizar la información según sus necesidades.

Por su parte, la investigación de campo se llevó a cabo sobre la base de la técnica de la encuesta, en su tipo cuestionario como instrumento. Este último se caracteriza, primeramente, por estar conformado con preguntas cerradas para cuya respuesta se consideraron varias alternativas en escala tipo Likert con 5 alternativas agrupadas en dos tendencias (la de quienes afirman las aseveraciones y la de quienes las niegan) y, en segundo lugar, por su estructuración en dimensiones según quedaron operacionalizadas las variables, descompuestas en sus dimensiones (8 referidas a las variables y dos dirigidas a lograr el objetivo de analizar la viabilidad de la propuesta, para un total de 10 dimensiones) y sus respectivos indicadores sobre la base de los contenidos teóricos que fundamentan la investigación.

De esta forma se diseñó un instrumento estructurado con diez dimensiones, cada una de las cuales agrupa un conjunto de ítems que, en su mayoría oscilan entre cinco (05) y seis (06) indicadores, a los cuales se agregan seis agrupados en dos

dimensiones que quedaron conformadas por tres (03) ítems cada una, para un total general de 58 ítems, distribuidos según se puede apreciar en el cuadro 2 .

Cuadro 2
Operacionalización de las Variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Innovación	Adopción de la Innovación organizacional	Mejoramiento continuo Habilidades técnicas Resistencia (o miedo) al cambio Análisis de procesos. Promueve iniciativa Principios de la administración	I.1. 2 3 4,5 6
	Adaptación y Adopción de cambios	Patrones de Cambio. Nuevos enfoques Metas, Políticas, Normas, Valores	II. 1,2 3, 4 5, 6
	Aspectos organizacionales	Estructura. (Refleja funciones reales.) Diseño organizacional. Definición cargos. Coordinación. Trabajo en equipo.	III. 1 2, 3 4,5
	Necesidades	Sobrevivencia Asegurar crecimiento Garantizar rentabilidad Adecuarse a exigencias Flexibilizar, diversificar	IV.1 2 3 4 5,6
Capacidad de Gestión	Necesidades De Gestión	Adoptar una cultura administrativa Valora resultados excelentes Visión a largo plazo Atender debilidades internas Elevar competencias organizacionales Control interno	V.1 2 3 4 5 6
	Tecnología de Gestión	Registro de Información Sistema de comunicación Evaluación de la estructura Se cuenta con un control de gestión Indicadores para evaluar proceso Eficiente coordinación	VI.1 2 3 4 5 6
	Ámbito Social	Armonía Laboral Relaciones interpersonales, Clima Social. Reconoce el esfuerzo. Celebra logros Satisfacción con el trabajo	VIII.1 2,3 4,5 6

Fuente: Cuadro elaborado por el investigador (Octubre de 2014).

Cuadro 2
Operacionalización de variables (cont...)

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
	Ámbito Laboral	Asesoría técnica Apoyo gerencial. Motivación Evalúa eficiencia, califica méritos	IX.1 2,3 4,5
Viabilidad	Actitudes	Importancia de la innovación Disposición a participar Valora el apoyo técnico	X. 1 2 3
	Reconoce Necesidades	Mejora Desempeño organizacional Promover el cambio, Reconoce deficiencias Asumir la técnica del Control	XI.1 2,3 4
	Recursos	Disponibilidad de recursos técnicos. Recursos humanos	5 6

Fuente: Cuadro elaborado por el investigador (Octubre de 2014).

Validez y Confiabilidad

Validez

Siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista (1999), la validez se refiere “... al grado en que un instrumento de medición mide realmente la(s) variable(s) que pretende medir” (p. 332); de modo que a los fines de la validez se recurrió a la llamada consulta de expertos, involucrando tres profesionales; uno de ellos con experiencia en los aspectos metodológicos, y los otros dos, con conocimiento o experiencia en cuanto a las variables de la investigación, a fin de que evaluaran el cuestionario verificando la congruencia de cada ítem con las variables a medir y con los objetivos de la investigación.

Confiabilidad

Dado que la confiabilidad está referida al “... grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p. 332), es usual recurrir a la prueba piloto, entendiendo que la misma

consiste en la aplicación del instrumento a un pequeño grupo (entre diez y quince empresarios o gerentes) de las entidades que resulten excluidas de la muestra a fin de obtener los datos requeridos para la aplicación de cualquiera de las fórmulas conocidas que arrojan un índice de confiabilidad, considerando que el mismo permitiría ajustar el tamaño de la muestra.

Pero además, con esa prueba se puede asegurar la funcionalidad y efectividad del instrumento para obtener la información, por cuanto se espera que con el procedimiento anteriormente reseñado y las sugerencias u observaciones de los expertos, el cuestionario quede libre de trabas u obstáculos para la interpretación, comprensión y con la prueba piloto quedaría también libre de obstáculos para manejo satisfactorio por parte de los encuestados, así como para el procesamiento de la información por parte del investigador.

Además, según reseña Morles (1994), esta prueba consiste en un "...ensayo de las técnicas e instrumentos de una investigación y realizarlo en pequeña escala con el propósito de conocer la validez, funcionamiento y aplicabilidad de los mismos" (p. 51). De manera que se corrobora lo antes dicho de que esta prueba, permite verificar la eficiencia del cuestionario; tanto para la recabación de los datos, como para el procesamiento de la información.

No obstante, dado que se utilizó toda población como muestra, el procedimiento para obtener un tamaño confiable de la muestra no fue necesario por lo que se aplicó la prueba piloto sólo para verificar la funcionalidad del instrumento.

Técnicas de Análisis

Primeramente debe indicarse que los datos se procesaron mediante la tabulación manual sencilla, como procedimiento que permitió ordenar, distribuir y clasificar los datos, así como registrarlos en una matriz, a los fines de realizar los cálculos de cada una de las respuestas obtenidas por cada ítem y por cada una de las opciones involucradas.

Tales registros en la matriz permitieron totalizar las frecuencias absolutas y obtener los valores porcentuales para la elaboración de los cuadros estadísticos, los cuales, a su vez, fueron la base para las ilustraciones gráficas de las situaciones medidas. Para ello se hizo uso de los de gráficos de barras, considerando el carácter dimensionado de la investigación de campo y su instrumento. A esas técnicas se añadieron los procesos intelectuales de reflexión, comparación, contraste, síntesis, enfoque, visión, etc., en los cuales se involucran técnicas de inducción y deducción y otros métodos de interpretación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Consideraciones Previas

Desde finales del siglo XX y ya en los albores del siglo XXI, las voces de la experiencia empresarial y de muchos estudiosos se hacían sentir en torno al despliegue de iniciativas de desarrollo económico local en los países desarrollados, como reseñó Albuquerque (1997), quien, en su condición de Investigador del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) de España y de Ex Director de Desarrollo y Gestión Local del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) advertía sobre la necesidad de acompañar las políticas de ajuste macro-económico con políticas a nivel microeconómico y meso-económico dirigidas a incorporar a los diferentes actores territoriales en la estrategia de desarrollo. Todo ello con miras a “...asegurar la introducción de innovaciones tecnológicas y organizativas en la totalidad del tejido productivo y empresarial...compuesto mayoritariamente de empresas pequeñas y medianas y microempresas con, poca inserción en el núcleo globalizado de la economía mundial.” (p. 147).

Igualmente aseguró el autor que las ventajas competitivas dinámicas descansan también de forma sustantiva en esfuerzos organizados y actuaciones específicas orientadas a asegurar esa introducción de tales innovaciones en ese tejido empresarial anteriormente reseñado, lo cual expresa en reiteradas ocasiones, pues al hablar de dos de las exigencias fundamentales de los retos de la competitividad, incluye los esfuerzos para y por exportar, debidamente acompañados por esas medidas orientadas a asegurar la introducción y proyección de innovación tecnológica y organizacional (ITO) de las pequeñas, medianas y microempresas locales y, en general de los sistemas económicos nacionales y locales .

Por otra parte, el autor considera que una mayor capacidad exportadora es reflejo de eficiencia productiva, de la competitividad empresarial y de las posibilidades de progreso, pero allí es determinante y decisivo asegurar esa introducción y difusión de las innovaciones tecnológicas y organizacionales en el sistema productivo y empresarial interno, lo que se traduce en definitiva, -citando de su propio trabajo (1996)-, como "...innovaciones de gestión y productivas en el sistema empresarial y en el conjunto de las organizaciones de gestión...a fin de elevar la eficiencia productiva y la flexibilidad (o capacidad de adaptación) en escenarios variables e inciertos." (Albuquerque, 1997, p. 150) .

A lo expuesto, la fuente añade que la fase de transición que se vive ha hecho imperativo encontrar alternativas para asegurar "...que se produzca la innovación productiva y de organización en el conjunto de las empresas existentes en cada país..." (Ibíd. p. 151).

No obstante, juzgando por la visión de muchos analistas y teóricos, según se evidenció en el marco teórico de este estudio, lo que se ha cuestionado siempre en la actitud de la generalidad de los inversionistas es el rechazo a la consideración de los aportes teóricos o paradigmas de las disciplinas administrativas; el término más usual en los textos, es el de "resistencia" a los nuevos paradigmas de la administración, pero al mirar más de cerca la realidad de algunas empresas, a través de la revisión de investigaciones para trabajos de pregrado y posgrado, especialmente en la localidad del municipio Zamora y alguna que otra, de otros municipios de Aragua, así como a través del propio contacto del investigador con muchas de las empresas locales, puede decirse que la mencionada resistencia, no es un problema de actitud o desconfianza frente a los avances del conocimiento y la teoría administrativa, sino que existen otros motivos.

Específicamente en la localidad estudiada se ponen de manifiesto dos razones de peso; por un lado, el emprendedor es artífice de una idea de negocio que produce un bien o servicio, con capacidad de satisfacer una necesidad y conquistar un mercado, es el experto en la idea y en la manufactura del bien o características servicio y decide invertir, emprendiendo un negocio y, por el otro, que la función de

gerenciar requiere un conocimiento a un nivel que trasciende la capacitación, tanto para el desempeño de una función productiva en su base operativa u oficio, como para las ventas y, en general, requiere de formación universitaria en carreras afines a la administración en la empresa, que no es muy usual o raramente coincide con la tendencia creativa de quienes conciben una idea de negocio y su producto.

Pero en su fase inicial, quien posee la idea del negocio y desea darle una orientación, así como es quien conoce el producto, sus características, ventajas, limitaciones, así como las capacidades, potencialidades y disponibilidad de recursos, para hacer una oferta o aceptar un compromiso es el inversionista emprendedor y, por consiguiente, no puede delegar en otra persona la decisión de una venta, ni en cantidad, ni en tiempo de entrega, puesto que sólo él sabe, primeramente, si cuenta con la materia prima suficiente o las posibilidades de adquirirla en el tiempo requerido, en segundo lugar, si cuenta con el tiempo para producir, considerando los compromisos adquiridos previamente y con el recurso humano; en general pues, el inversionista es vendedor y el productor y ambas funciones requieren más del tiempo y la energía con la cual cuenta el emprendedor, aún cuando se vea precisado a apoyarse en otras personas (ayudantes aprendices al principio, familiares,) o empleados que irá incorporando progresivamente si la idea prospera y el negocio logra un espacio en el mercado.

De este modo en la microempresa, - y más tarde pequeña empresa-, el gerente es el inversionista, a la vez que productor y vendedor y no dispone del tiempo necesario para gerenciar pues, por un lado, no es que no quiera, sino que le resulta imposible delegar en otra persona las decisiones básicas (producir comprar, vender) ni ninguna otra racionada, procedimientos de producción, adquisición de herramientas, incorporación de nuevas técnicas, tipo de materia prima a utilizar, acuerdos o políticas con los proveedores, precios de venta, asignación de recursos, formas de organizar el trabajo, modernización o mejoramiento de los procesos.

En consecuencia, para administrar y organizar las PYMES o, más apropiadamente expresado, para alcanzar un desempeño como empresa, cumpliendo con todas las funciones básicas del proceso administrativo (Planificar, organizar,

dirigir, evaluar o controlar y retroalimentar o aplicar correctivos), el emprendedor tendría que recurrir a un profesional que asuma la función de gerenciar y asumir la gestión de los procesos internos, aunque no basta con ello, pues también es muy frecuente encontrar en los teóricos la aseveración de que el primer enemigo de los esfuerzos para introducir innovaciones organizacionales es el emprendedor.

Por lo tanto, la necesidad más apremiante para la viabilidad de un cambio hacia el paradigma de la gestión, es el cambio de actitud del emprendedor o empresario frente a las exigencias que hacen más imperativa una innovación organizacional que sirva de base para mejorar la gestión y lograr su real capacidad de mantener a flote a la empresa en la turbulenta realidad del mundo actual. Sin embargo, es lógica la convicción del inversionista de que su negocio es lo que él quiere que sea y, sólo él sabe a dónde quiere llevar su empresa, otra persona querrá darle otro rumbo diferente.

Dado que es el inversionista quien tiene el timón, también es lógica la convicción de que ha llegado hasta donde está sin naufragar, por su lucha, su entrega al trabajo y su sacrificio, algo que ninguna persona haría, por un negocio ajeno, además, de que nadie conoce su idea como él y por tanto, nadie puede tomar decisiones más acertadas que él mismo; cualquier decisión ajena podría conducirle a la ruina. Este temor, es el obstáculo más difícil de superar y lo que pareciera ser la piedra de tranca que las ciencias de la administración no han logrado vencer a pesar de los avances teóricos y la gran proyección alcanzada por los nuevos paradigmas de la gestión, el control y la organización.

Para Sainz de Vicuña (2006), la resistencia y los obstáculos "...es una cuestión de actitudes..." (p.17), pues poco antes expresó que quien está convencido de que la innovación es una necesidad y sin embargo no lo hace en su empresa, no es porque ignore que es preciso innovar y en qué se puede innovar "...sino porque nuestra actitud personal de cara al negocio no es suficientemente abierta, crítica, receptiva, anticipativa, sino más bien cerrada, autocomplaciente, o reactiva, en el mejor de los casos. (p. 16).

Por otro lado, aunque no se tenía el objetivo de medir actitudes, sino que, a los efectos de la viabilidad, se incorporó una dimensión para ello, a lo largo de la

encuesta del presente estudio se revelaron situaciones que permiten observar que, no sólo frente a la posibilidad de la innovación organizacional y adaptación a los cambios, sino también frente a la necesidad de gestión, basada en la gerencia del proceso administrativo y sus técnicas de planificación, de organización, control interno, con el respectivo monitoreo, la evaluación y otras adopciones igualmente importantes, se alcanzaron resultados sorprendentes en materia de actitudes favorables y reconocimiento de necesidades. Pero es preciso indicar que la actitud explícita reconocida de palabra no es suficiente, pues no se corresponde con los niveles de adopción real de innovaciones técnicas de gestión, adaptación y manifestaciones de hecho en los ámbitos organizacional, social y laboral.

Debe aclararse con respecto a la inclusión de ítems en todas las dimensiones que revelan la actitud, la visión y la concepción de la persona frente a los aspectos medidos, que ello obedece a que la innovación se concibe – según reseñó Enrique de Mulder en el prólogo de la obra de Sainz de Vicuña (2006)- coincidiendo con el autor como “...una actitud organizacional, una capacidad que debe impregnar a las empresas en su cultura, sus empleados, su estructura y todas las interacciones internas y con el cliente y el mercado.” (p. 10).

Tomando en cuenta las aclaratorias anteriores, cabe observar que ciertamente los gerentes encuestados admiten y saben que la innovación y la gestión son necesidades fundamentales, por lo que se les dificultó admitir, por ejemplo, que la entidad carece de políticas dirigidas a desarrollar habilidades técnicas para innovar o de acciones concretas a través de las cuales se evidencie una actividad gerencial ajustada al proceso administrativo y una gestión de esos procesos, además de que no todos los encuestados admitieron las deficiencias internas que pueden apreciarse en las propias respuestas de algunos ítems. En todo caso, lo que interesa destacar es que la generalidad admite la importancia y la necesidad de innovar y de contar con una gestión eficiente, pero no tienen el tiempo, los recursos y el conocimiento para planificar, controlar, evaluar, analizar los procesos, aplicar estrategias de mejoramiento continuo y muchas otras.

Así pues, para cerrar con las aclaratorias y consideraciones previas, interesa señalar que para abordar la realidad en estudio el instrumento parte de la consideración de la variable innovación para cuya medición se incluyeron cuatro dimensiones a saber: primeramente se tiene la dimensión que mide la adopción de la innovación organizacional, donde se incorporaron tres ítems para las actitudes, visiones o concepciones y tres dirigidos a medir directamente los hechos que previamente se percibieron como difíciles de admitir.

Esta estrategia de combinar la medición de hechos y actitudes obedece al propósito de encontrar una mayor aproximación a la verdad de los hechos difíciles de admitir, mediante contraste entre lo que se considera o se admite como necesario, o lo que debería ser, frente a lo que es y en verdad se tiene, pues lo que se necesita podría (aunque no se logre del todo), revelar lo que no está; es decir, si se reconoce la necesidad de hacer algo es porque ese algo no se ha hecho, y si se dice que debería ser o existir es porque no es o no existe, lo cual permitiría detectar la deficiencia o debilidad interna de una empresa.

De ese modo para lograr el objetivo de precisar la naturaleza de los cambios y las exigencias requeridas para optimizar la capacidad de gestión en las PyMEs manufactureras de Villa de Cura, Municipio Zamora. Estado Aragua, siguiendo el orden del instrumento, conviene iniciar el análisis con la dimensión de la adopción de la innovación organizacional, en cuyo caso se pretendió medir primeramente si, en el criterio del encuestado, hace falta manejar el principio de mejoramiento continuo para superar las debilidades de la empresa (lo cual se ubica en el ámbito de las actitudes); luego, en el ámbito de la acción o aplicación, se indagó si la gerencia procura desarrollar habilidades técnicas para la innovación organizacional y si, en la entidad, se desempeña la función de analizar los procesos de trabajo de todos los cargos. Igualmente, en lo actitudinal, se indagó si se considera que asumir cambios dentro de la empresa es un riesgo para la funcionalidad del negocio, frente a la práctica de promover la iniciativa de todos los miembros y, finalmente, otro indicador actitudinal mide si se piensa que es indispensable adoptar los principios básicos de la

administración (proceso gerencial y/o administrativo), para consolidar un negocio, todos los cuales arrojaron los resultados que se pueden observar en el cuadro 3

Cuadro 3
Adopción de la Innovación Organizacional (IO)

	Afirman		Niegan	
	f(x)	%	f(x)	%
Necesita Mejoramiento continuo	26	81,25	6	18,75
Desarrolla habilidades para IO	19	59,37	12	40,62
Se analizan procesos	12	37,50	20	62,50
El cambio es un riesgo	7	21,87	25	78,12
Se promueve la iniciativa	18	56,25	14	43,75
Debe adoptar principios administrativos	25	78,12	7	21,87
Promedio Total		55,72		44,27

Fuente: Encuesta aplicada a las PYMES de Villa de Cura. Municipio Zamora, del Estado Aragua. (Año 2015).

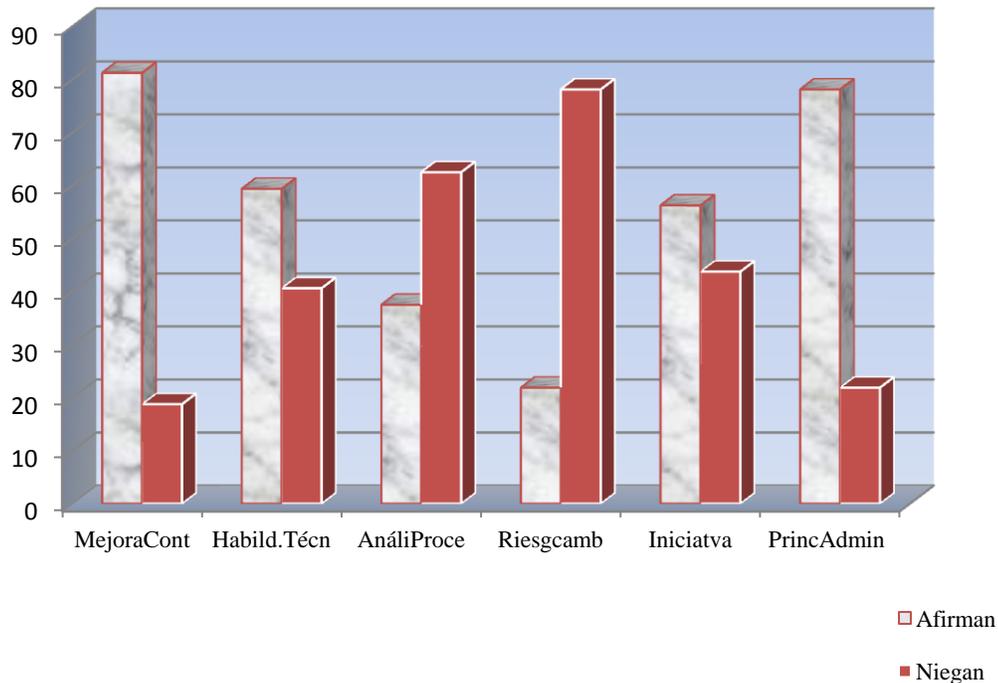


Gráfico 1. Adopción de la Innovación Organizacional. Fuente: Encuesta aplicada a las PYMES de Villa de Cura. Municipio Zamora, del Estado Aragua. (Año 2015).

Si, como se indicó antes, siguiendo a Sainz Vicuña (2006) y su prologuista, la innovación es “una actitud organizacional”, una capacidad de impregnar a la empresa, y sus componentes, empleados, estructura e interacciones internas y externas, con una cultura, vale decir la cultura organizacional. A ese respecto, cabe indicar que de acuerdo al gráfico 1, los resultados evidencian un alto índice en cuanto a las actitudes favorables hacia la adopción de innovaciones, como es en este caso, del principio de mejoramiento continuo, que recabó el 81,25% de la frecuencia afirmativa, frente al 18,75% de la negativa, lo cual puede interpretarse como el nivel de no aceptación, rechazo o resistencia a la adopción de innovaciones, mostrando que la actitud, el reconocimiento de la necesidad existe, lo cual es bastante; ya existe la mentalidad, considerando que es lo principal, como expresa Sainz de Vicuña (2006), “...La innovación supone una actitud de mejora continua.” (p. 44); pero falta el tiempo y el conocimiento o la habilidad de poner en funcionamiento este principio; de modo que este cambio es requerido y, por ello, es muy factible cualquier propuesta que sugiera la forma de llevar a la práctica esta innovación, específicamente organizacional.

De allí surge la idea o propuesta de crear una dependencia común de un grupo de PYMES, (no más de diez, al principio) con capacidad de responder a las necesidades comunes en general contando con el financiamiento de esas diez empresas, de modo todas cubran con una décima parte de los costos y disfruten del 100% de los servicios previamente programados de consulta, asesoramiento y formación, como talleres de capacitación, seminarios, así como de diseño de algunas estrategias organizacionales, por ejemplo, en el campo de la planificación de acciones, organización (como el estudio de la empresa para organizar las funciones en una unidad, persona u oficina diseñar la estructura o el organigrama realmente ajustado funcionamiento y las actividades propias de cada función).

Igualmente, deberán considerarse como necesidad prioritaria de organización, los análisis de cargos para obtener un perfil de quien lo ejerce o aspira a ejercerlo, con todo lo relacionado: riesgos y medidas, controles, actitudes requeridas (disposición al aprendizaje, al cumplimiento de las políticas, al cambio en los procedimientos, si se incorpora una innovación, seguimiento de los principios y las

normas, disposición a contribuir con el mantenimiento de un clima organizacional favorable), definición de las competencias requeridas para ingresar a la empresa, compartir su cultura, valorar sus políticas, trabajar en equipo, así como para el ejercicio del cargo, la ejecución de todas sus tareas y obligaciones directas e indirectas.

Así pues, la dependencia propuesta estaría dirigida a asesorar, apoyar o implementar acciones para contribuir a poner en práctica o ejecutar las innovaciones, pues los obstáculos parecen girar en torno a la falta de un profesional experto que asuma la gerencia y la poca confianza, disponibilidad de recursos, el miedo anteriormente comentado u otras limitaciones en las PYMES para contratar a una persona encargada de cumplir las funciones que corresponderían al emprendedor o al dueño de la entidad.

Continuando con el análisis de los resultados, corresponde pasar a los ítems más relacionados con los hechos o las prácticas de innovación adoptadas, como lo es por un lado, la indagación sobre el intento, la decisión y gestión real de desarrollar habilidades técnicas para la innovación organizacional, obteniéndose un índice favorable, pero bastante bajo para las exigencias y la importancia de este aspecto pues se registró una frecuencia del 59,37% por parte de quienes admitieron que la gerencia procura o manifiesta indicios de querer desarrollar tales habilidades, en tanto que el 40,62% de los registros negó la interrogante; es decir, buena parte de las empresas permanece impasible y distante a esa necesidad, además, aunque “procurar” ya es un hecho, lo ideal sería que alguno o algunos encuestados hubiesen ofrecido indicios de materialización de la acción, afirmando que ya se están realizando actividades para el desarrollo de dichas habilidades.

El hecho de que -un poco más o un poco menos-, el 40% niegue haber adoptado innovaciones, sea justamente el índice de mortalidad empresarial registrado en las estadísticas del Observatorio PYME para el caso del estado Aragua, conjuntamente con las afirmaciones de los teóricos que de mil modos y reiteradamente aseguran que las empresas que no innovan están destinadas a fenecer, por lo cual la innovación se convierte en un requisito de sobrevivencia; no parece

pues ser un hecho tan fortuito ni una casualidad sin trascendencia, sino la demostración de que las estadísticas realmente se ajustan a la realidad de las PYMES aragüesas.

Por otro lado, son similares las apreciaciones derivadas de la interrogante que pretendió detectar si existe en la entidad quien cumpla la función de analizar los procesos de trabajo de todos los cargos, donde se registró una frecuencia afirmativa del 37,50%, en contraste con el 62,50 % recabado por la frecuencia negativa, lo cual conduce al supuesto de que en la mayoría de las PYMES manufactureras de la localidad no se analizan los procesos de trabajo con miras a evaluar la eficiencia real de cada cargo. Si se han producido adaptaciones, si los propios trabajadores han puesto en práctica alternativas que aligeran el ritmo de su trabajo, o le agotan menos, con lo cual estaría haciendo un aporte creativo innovador sin que la empresa tal vez ni siquiera lo note ni el trabajador tenga interés alguno en hacerlo ver, sea porque le ofrece ventajas frente a sus compañeros o porque teme a una sanción por alterar la forma de trabajo establecida por la práctica o por el empresario.

Es pues muy cierto que las Pymes que se cierran a los cambios desaprovechan importantes oportunidades a la vez que se debilitan más frente a las amenazas, pero ya se ha visto que no es un problema de falta de actitudes, sino falta de herramientas conceptuales, apoyos metodológicos, destrezas administrativas y organizacionales para evaluar y superar estas debilidades en la PYME.

En cuanto al ítem siguiente dirigido a detectar si se considera que asumir cambios es un riesgo para la funcionalidad de la empresa, tocando nuevamente la cuestión de las actitudes, en lo que respecta a la concepción que se tiene de la innovación, los temores que esta pudiera generar y/o las inquietudes o perturbaciones que ocasionan al empresario, en cuyo caso se registró un índice afirmativo del 21,87% revelando el problema, ante el 78,12% del negativo.

Tales índices permiten hacer notar que el problema se manifiesta en un nivel que no deja de ser importante, especialmente si se considera que, no todos los encuestados admiten en cada ocasión el problema en su justa medida, como podrá observarse en algunas consideraciones que contrastan con los hechos medidos en base

a sus propias opiniones. Sin embargo, esos temores no sólo tienen sus razones lógicas, como se reseñó anteriormente, sino que además según se ha expresado en muchos textos, existe una concepción de innovación que –de acuerdo al prólogo de Muler (2006)- la confunde con un cambio estructural; es decir, algo así como arrasar con todo para reedificar de nuevo desde cero, todo está caduco y viejo, hay que deshacerse de todo, nuevas ideas, nuevo mobiliario, personal capacitado, nueva estructura, nueva arquitectura organizacional cuando se tiene una, algo realmente aterrador para quien se ha jugado todo para emprender y mantener un negocio.

Igualmente, en esa concepción la innovación se confunde con “... una nueva perversión de nuestros días consistente en circunscribir la innovación a la tecnología y al avance de la sociedad de la información y del conocimiento.” (Muler, 2006, p. 9), olvidando o desconociendo que, según la fuente citada, la innovación es un proceso de orquestación de capacidades humanas y organizativas; por tanto, es un proceso de organización, que de acuerdo a la fuente se orienta hacia la identificación y la implantación de novedades que generen valor diferencial para el cliente y ese proceso de creación de valor diferencial “...no es otro que el de la innovación aplicada al negocio” (p. 11).

Otro ítem que pretendió tocar los hechos reales o manifestaciones de innovación en la empresa y contrastar con la actitud de aceptación, indagó directamente si la empresa promueve la iniciativa de todos sus miembros, con el resultado de que el 56,25% de la muestra respondió afirmativamente, en tanto que el 43,75% acumuló sus registros en la frecuencia negativa reconociendo que no se promueve la iniciativa de todos los miembros. Esto indica que hay una cantidad importante de empresas que quizás no tengan un interés decisivo de innovar, por lo que este dato contrasta con la actitud favorable evidenciada con más del 80% en el primer ítem.

Claro que hay muchos factores a considerar, pues primeramente, en la muestra han caído pequeñas empresas de larga data; por ejemplo hay pequeñas empresas que iniciaron sus actividades en los años 80 y aún son pequeñas empresas, otras en 10 años han pasado ser medianas, otras, cuyo crecimiento fue sorprendente han decaído

estancándose por muchos años en una actividad rutinaria, sin ninguna novedad importante, pero también hay empresas de creación más reciente que nacieron con una visión más ajustada a la época en la plena turbulencia de finales del siglo XX y lo que va del XXI. Cabe considerar entonces, que todo depende del tipo de empresa, de su evolución o involución, de la etapa de desarrollo en que se encuentra, de los bienes que produce, de las oportunidades que ha tenido y las amenazas que afronta, entre otras condiciones de igual relevancia.

Finalmente, se incluyó otro ítem dirigido a las actitudes, específicamente frente al proceso administrativo, con miras a detectar el mayor o menor nivel de debilidades internas y la necesidad y premura de adoptar la innovación organizacional; por tanto se indagó si el empresario considera indispensable adoptar los principios básicos de la administración, recabándose el 78,12% en la frecuencia afirmativa, corroborándose un alto nivel de actitud favorable, frente a unos pocos (21,87%) absolutamente negados a la sola idea de organizar que admiten su realidad y nunca adoptarían esos principios. Diríase que en este grupo queda expresado un problema de actitud casi irrelevante por el bajo nivel en el cual se manifiesta, pero si la actitud trascendiera un poco el discurso sería verdadera y no serían tan claros los contrastes entre los altos índices de actitud favorable y los bajos niveles en los que esa actitud se traduce en acciones concretas.

Visto de ese modo, la interpretación casi inevitable es la de que como algunos autores señalan, la innovación se asume como una moda convirtiéndose en un mero discurso en boca de los emprendedores porque ciertamente, dicho en los términos de Sainz de Vicuña (2006), "...-para demostrar que estamos en vanguardia de los tiempos actuales en cuanto a gestión- hablamos de innovación..." (p. 16.), pero hablar no es hacer y otra antigua -y archiconocida- máxima se sigue desempolvando cotidianamente porque aún no se enseña con el ejemplo.

Lo expuesto simplemente tiene sus razones, como se planteó anteriormente, además de que el emprendedor tiene limitaciones que constriñen su posibilidad de acción y a la preocupación por reducir costos en todo lo que no es estrictamente esencial para producir y vender y aún hay otro factor a considerar, pues tal cual

ocurre con la ética, por todos conocida pero de poca aplicación, también ocurre con el deber ser de las disciplinas de la administración, se sabe lo que es necesario hacer, pero unida a las limitaciones y restricciones por escasez de recursos, falta de conocimiento, obstáculos para contratar un profesional en el cual se puedan delegar las funciones gerenciales, también está la falta una clara consciencia al respecto, una convicción firme sobre la necesidad y las consecuencias que podían derivarse y que sea capaz de impulsar hacia la acción.

La segunda dimensión se refirió a la adaptación a los cambios, partiendo de revelar actitudes ante patrones de cambio organizacionales como el trabajo en equipo, la delegación de responsabilidades, las relaciones no jerarquizadas, la flexibilidad de la estructura y otros por el estilo; luego frente al adopción de nuevos enfoques para la adaptación de la empresa a los cambios del entorno, seguido de tres ítems dirigidos a detectar hechos prácticos y acciones, como la fijación de metas para mejorar el desempeño individual y organizacional, el establecimiento de políticas para lograr que se cumplan las metas fijadas y la existencia de normas para orientar a la empresa hacia un mejor desarrollo de las actividades; un último ítem indagó si el encuestado cree que debería establecerse un sistema de valores propios y conformar una cultura empresarial coherente con el negocio, lográndose los resultados agrupados en el cuadro 4.

Cuadro 4
Adaptación a los Cambios

	Afirman		Niegan	
	f(x)	%	f(x)	%
Preocupación adoptar patrones de cambio	20	62,50	12	37,50
Necesita adoptar nuevos enfoques	25	78,12	7	21,87
Se fijan metas	18	56,25	14	43,75
Se establecen políticas	17	53,12	15	46,87
Cuenta con normas	21	65,62	11	34,37
Debería establecer valores	26	81,25	6	18,75
Promedio Total		66,14		34,37

Fuente: Encuesta aplicada a las PYMES de Villa de Cura. Municipio Zamora, del Estado Aragua. (Año 2015).

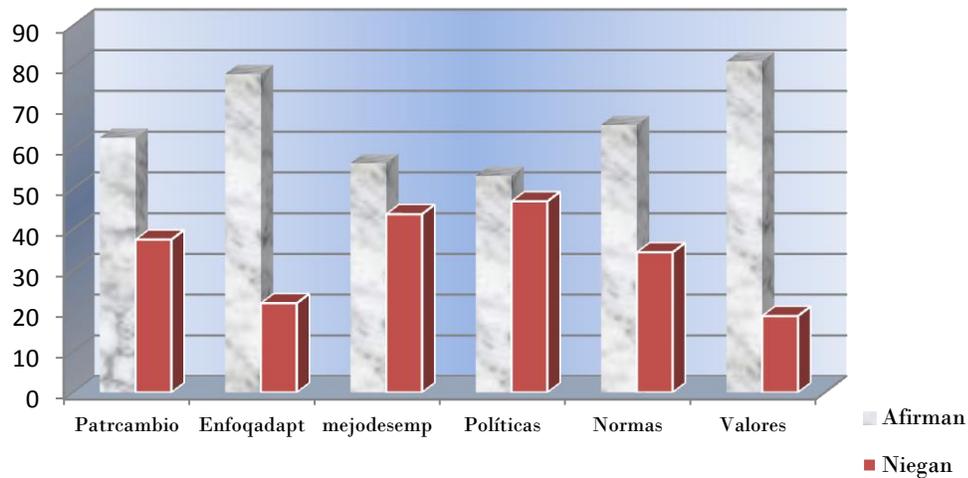


Gráfico 2. **Adaptación a los Cambios.** Fuente: Encuesta aplicada a las PYMES de Villa de Cura. Municipio Zamora, del Estado Aragua. (Año 2015).

Nuevamente, el ámbito del deber ser o la actitud favorable recabó la frecuencia más elevada, pues el ítem referido a la existencia de una preocupación significativa por adoptar patrones de cambios acumuló el 62,50% de las anotaciones afirmativas frente al 37,50% de las negativas, con lo cual se manifiesta un índice importante de quienes aseguraron que no existe tal preocupación en su empresa; de modo que, en esta ocasión el problema del bajo nivel de actos o acciones dirigidas a la innovación se ha reflejado con un poco más de frecuencia, a pesar de que en las mediciones anteriores los índices de disposición a innovar y actitud arrojaron la frecuencia de los temores, la poca disposición, el rechazo al cambio o cualquier otra posible razón que impida pasar de la preocupación a la ocupación y de la palabra a la acción.

Se reiteran entonces, las consideraciones de la dimensión anterior referidas al hecho de que los emprendedores y empresarios de las PYMES reconocen la necesidad e importancia de innovar y asumir los cambios que conducen; están al tanto de las consecuencias de no adoptar algunos cambios que permitan comenzar a andar hacia una mayor estabilidad y un mejor futuro para el negocio; están al tanto de que otras empresas en los países desarrollados y los que van en pos de su desarrollo, están buscando vías para no quedarse atrás, intentando innovar como sea posible y, entre otras cosas, están al tanto de que si es posible, innovar en la gestión o en el

modo de llevar las riendas del negocio, asumiendo cambios organizacionales que permitan mejorar las capacidades en lo que respecta al cómo llevar el negocio o a la gestión propiamente dicha

Pero también podrían saber que cambiar por cambiar, sin tener, por una parte un norte, un camino y un destino al cual se quiere llegar, un conocimiento de las condiciones del mercado y la economía actual, de las amenazas del entorno y los alcances de la crisis, entre otras situaciones y, por la otra, sin tener destrezas administrativas ni contar con un profesional que las tenga y sin contar además con herramientas técnicas ni metodología para innovar, realmente ese cambiar por cambiar puede convertirse en una pérdida del control que ha mantenido a la empresa operando, pues –como ha dicho Sainz de Vicuña (2006)-, cambiar no implica mejorar, pero mejorar si implica cambios que pueden traducirse en innovación.

Por consiguiente, se revela que la necesidad o exigencia primaria requerida a los fines de innovar para incrementar la capacidad de gestión es la de instrumentar mejoras organizacionales, pues lógicamente estas nunca se convertirían en descontrol ni amenazas a la operatividad ni al funcionamiento de la empresa, sino en cambios orientados a innovar.

Ahora bien, en cuanto a la necesidad de adoptar nuevos enfoques para la adaptación de la empresa a los cambios del entorno, de nuevo la mayoría de los encuestados, con un índice del 78,12% estuvo de acuerdo en afirmar que es preciso adoptarlos, en tanto que el 21,87% se agrupó en la frecuencia negativa, reiterándose la situación la disposición o actitud favorable que se ha venido discutiendo desde el principio del análisis. Pero a la vez, esa aceptación de que es preciso adoptar nuevos enfoques en su empresa, es por sí misma una evidencia de que sólo se tiene la convicción de la necesidad, más no la adopción de enfoques novedosos.

De modo que no hace falta contrastar con otros ítems las respuestas de este caso en busca de acciones que respalden con hechos concretos o manifestaciones de adopción de enfoques, ese reconocido índice de necesidad, ni tampoco redundar en la interpretación de dos verdades que las cifras por sí solas han expresado con diáfana claridad; la primera es la de que existe un alto nivel de convicción sobre la necesidad

y el papel de la innovación para la empresa y segunda es la de que del dicho al hecho hay un largo trecho, independientemente de las razones que intervengan en ello; lo que, en verdad se adopta es el discurso innovador, no los nuevos enfoques ni los patrones de cambio.

Retomando el análisis de la dimensión, en lo referido a la fijación de metas para mejorar el desempeño individual y organizacional, el establecimiento de políticas para lograr que se cumplan las metas fijadas y la existencia de normas que orienten a la empresa hacia un mejor desarrollo de las actividades, se tiene que el 56,25% de la muestra afirmó que en su empresa se fijan tales metas, mientras el 43,75% negó la interrogante; de modo que restringiendo la apreciación estrictamente al resultado obtenido, el índice negativo es bastante alto como expresión del problema de que no se fijan metas de allí desprende que mucho menos se fijarían objetivos, por lo que se revela que tampoco se planifican las actividades y, a decir verdad, tanto las acciones para implementar la innovación como la eficiencia de la gestión, requieren de un plan que oriente lo que se va a hacer y permita verificar lo que se va haciendo.

En cuanto al establecimiento de políticas para lograr que se cumplan las metas fijadas, la frecuencia afirmativa bajó un poco con respecto al ítem anterior, pues recabó el 53,12% de los registros, por lo que el acumulado negativo ascendió, alcanzando el índice del 46,87%. Un poco más o un poco menos, la situación es la misma, pues en una considerable cantidad de empresas que se aproximan a la mitad de la muestra, tampoco existen políticas para lograr metas, puesto que ya se vio anteriormente que no se fijan metas y no hay que olvidar que si estos resultados se ubican en el contexto real que se revela si se analiza la situación a la luz de la estrategia de los contrastes en las respuestas, el índice que manifiesta el problema, sería más elevado.

Por consiguiente, una propuesta exitosa que verdaderamente contribuya a consolidar las PYMES y hacerlas sustentables debe partir de la promoción de un principio dirigido a rebatir la tendencia a mostrar que todo está bien y -como ya se ha citado antes al autor- que la empresa está en la vanguardia de los tiempos, a la delantera de la crisis quizás, por encima del desarrollo y no se necesita mejorar, ya

se alcanzó la cima y tantas otras creencias que impiden ver la realidad, pues de ser así, ¿qué criterio está a la delantera para negarse a crecer, expandirse y consolidarse? ¿por qué querer seguir siendo pequeña empresa con grandes limitaciones y en riesgo de sucumbir si la marea sigue su curso hasta ellas?.

En el criterio de este estudio, es preciso pues, promover la aceptación de la realidad de la empresa; hay que promover el principio de que quien asume su realidad busca lo que hace falta para salir de ella y supera sus obstáculos, busca soluciones para alcanzar el sueño de empresa que cada emprendedor cobija; hay que promover la visión y convicción de que quien se aferre a la verdad llegará más lejos, aprendiendo todo lo que ofrece el camino y que quien llega más lejos como venido del cielo sin recorrer el camino, muy poco aprende y nada sabe para defender lo que ha obtenido.

Poco hay que añadir entonces al arribar al caso del ítem inmediato, es decir, sobre la existencia de normas que orienten a la empresa hacia un mejor desarrollo de las actividades, especialmente si se analiza la cuestión a la luz de todo lo antes dicho, aunque los datos recabados incrementaron la frecuencia del acumulado afirmativo del caso anterior al ascender a un índice del 65,62%, indicando que si existen tales normas, frente al de la frecuencia negativa que obtuvo el 34,37% de los registros. Cabe reiterar entonces, que -un poco más o un poco menos-, el problema existe y es el mismo, lo cual es, en fin de que cuentas, lo que prioritariamente interesa revelar este estudio.

Para cerrar el análisis de la dimensión de la adaptación a los cambios, se midió el criterio o la consideración del empresario en cuanto a si deberían establecerse valores propios de la empresa para generar una cultura empresarial coherente con el negocio, obteniéndose el resultado de que el 81, 25% estuvo de acuerdo en afirmar el ítem, ante el 18,75% del acumulado negativo, con lo cual cabe indicar que casi todas las empresas de la muestra consideran que deberían establecerse esos valores.

No obstante, si deben establecerse es porque aún no se han establecido; pero el gran enigma es: ¿quién lo hará o a quien corresponde establecer los valores o promover las acciones para hacerlo?; si quien toma las decisiones es el inversionista y este no delega en nadie las funciones gerenciales; además, teniendo la convicción de

que deberían establecerse, ¿qué factor o limitación ha impedido al emprendedor hacerlo?

Concluyendo pues, se ha detectado que las actitudes frente a la innovación y el cambio, en todos los casos medidos, han resultado favorables, pero no las acciones, por lo que el problema se ha revelado tanto a través de los índices del acumulado negativo como mediante la estrategia de contrastación de las diferentes respuestas y su análisis e interpretación. De ese modo se han conformado los fundamentos para afirmar que en las empresas encuestadas ni se adoptan cambios en su contexto organizacional interno ni se adaptan las actividades a los cambios exigidos por la realidad imperante del entorno.

La siguiente dimensión aborda los aspectos organizacionales, comenzando por la indagación dirigida a detectar si el diseño de la estructura organizacional se corresponde con las funciones o los cargos que realmente se ejecutan en la entidad, seguida por un ítem que indaga si esa estructura se ajusta a los procesos de trabajo que se van desarrollando en la empresa, así como por un tercer ítem que indaga si se ha contado en la entidad con la definición de cargos, un cuarto ítem dirigido a detectar si se cree que es preciso mantener una eficiente coordinación de las actividades y finalmente, se considera que es preciso promover el trabajo en equipo, para avanzar en la consolidación del negocio, todos los cuales arrojaron los resultados agrupados en el cuadro 5.

Cuadro 5
Aspectos Organizacionales

	Afirman		Niegan	
	f(x)	%	f(x)	%
Estructura organizacional corresponde	20	62,50	12	37,50
Diseño de acuerdo al proceso de trabajo	20	62,50	12	37,50
Se cuenta con la definición de cargos	17	53,12	15	46,87
Cree que debe mantener coordinación	32	100,00	00	00,00
Cree que precisa promover Trabajo equipo	32	100,00	00	00,00
Promedio Total		75,62		24,37

Fuente: Encuesta aplicada a las PYMES de Villa de Cura. Municipio Zamora, del Estado Aragua. (Año 2015).

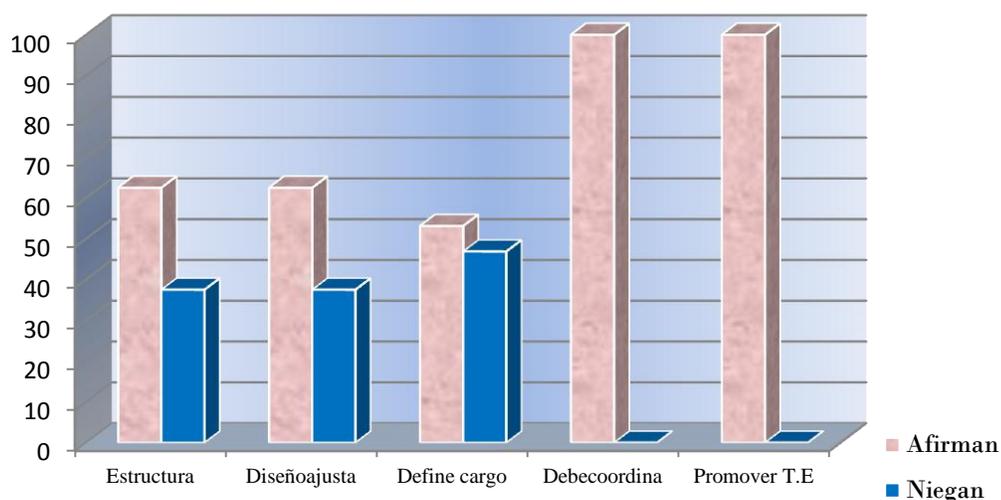


Gráfico 3. **Aspectos organizacionales.** Fuente: Encuesta aplicada a las PYMES de Villa de Cura. Municipio Zamora, del Estado Aragua. (Año 2015).

En el estudio de los aspectos organizacionales, la situación que se revela no difiere mucho de la que se ha venido mostrando desde el inicio del análisis, la sola observación del gráfico 3 permite apreciar las deficiencias admitidas por las frecuencias negativas en los aspectos que indagan hechos concretos o realidades prácticas, en un nivel significativo y preocupante si, por un lado, se piensa en los pronósticos de los teóricos que se especializan en el estudio de la situación de las PYMES en el mundo actual, cuando aseguran que las entidades que no asuman el reto de innovar y, por tanto, de mejorar la gestión, corren el riesgo de fenecer, según se ha dicho y reiterado en este estudio y en muchas fuentes.

Y, por el otro lado, se consideran los elevados índices de fracaso a los que suelen hacer referencia esas fuentes que, para el caso del Estado Aragua, incluyendo por supuesto, la realidad villacurana, –como se esbozó antes- alcanzan un 40% de mortalidad empresarial, según datos del Observatorio PYME Aragua (2013), coincidiendo en buena parte con el nivel de deficiencias detectado en esta investigación, pues los índices en los cuales se manifiesta los problemas están muy cerca de ese porcentaje y respecto a lo cual se dijo que quizás esa coincidencia no sea

un mera casualidad y ahora se habría que tomar más en serio la aseveración, pues al parecer no se puede o no se debe asumir como casualidad sin un estudio más detallado, pues es algo que se repite en casi todas las dimensiones medidas.

De manera que ya no se aprecia la necesidad de insistir con las mismas interpretaciones de las dimensiones precedentes, bastaría con reseñar que en caso de la correspondencia de la estructura organizacional con las funciones que se realizan en la empresa, el acumulado afirmativo obtuvo un índice de 62,50%, ante el acumulado negativo del 37,50%, evidenciando la situación problemática y lo mismo ocurrió en el caso del diseño organizacional y su coherencia o ajuste con los procesos que se van desarrollando. Para una mejor valoración de la importancia de este aspecto, cabe considerar el planteamiento de Drucker (1999), cuando sostiene que la estructura organizacional constituye una herramienta para incrementar la productividad de la gente en su trabajo en común y como tal “...una estructura organizativa determinada se ajusta a ciertas tareas en ciertas condiciones y ciertos momentos.” (p. 22).

En el caso de la existencia de la definición de cargos, la frecuencia afirmativa disminuyó al 53,12%, con respecto al valor obtenido en el ítem anterior, en tanto que la negativa como manifestación del problema, ascendió al 46,87% y finalmente, tanto en el caso dirigido a detectar si se cree que es preciso mantener una eficiente coordinación de las actividades, como en el de si se cree que es preciso promover el trabajo en equipo para consolidar el negocio, la frecuencia afirmativa alcanzó el 100% de los registros, reiterándose la situación del alto valor en lo que se refiere a las actitudes y el deber ser que también ha sido ampliamente comentada en el análisis de ítems anteriores.

Así pues, se concluye que, en lo referido a los aspectos organizacionales, se confirman las interpretaciones que se han venido discutiendo a lo largo de este análisis, no hay hechos que evidencien la existencia de una organización como tal, por lo que el proceso administrativo en lo que respecta a la planificación y la organización no se cumple en las PYMES; tal parece que –como ocurrió en los tiempos de la Gran Depresión- los empresarios separan o no perciben la estrecha

vinculación entre los negocios y la administración, vale decir entre la empresa y el proceso administrativo, el empresario suele desvincular a la administración de los negocios; incluso en aquellos tiempos había escuelas de negocios que pasan a ser escuelas de administración, después de muchas experiencias, investigaciones y aportes teóricos en esta materia.

Por otra parte, Para alcanzar el objetivo de diagnosticar las necesidades de innovación organizacional para la optimización de la capacidad de gestión en las PYMEs manufactureras involucradas en el estudio, cabe considerar primeramente la dimensión de las necesidades de innovación, midiendo, nuevamente las actitudes, esta vez frente a la innovación organizacional, partiendo del análisis la consideración de que la sobrevivencia del negocio es la razón más importante para innovar y la de que la adopción de la innovación organizacional asegura el crecimiento.

Seguidamente, tomando en cuenta que la sobrevivencia y la rentabilidad dependen tanto de las condiciones del mercado, como de las exigencias que son constante y aceleradamente cambiantes y modifican las especificidades de los bienes o servicios, incrementando el imperativo de competitividad, el tercer ítem pretendió detectar si se piensa que esta innovación se requiere para garantizar la rentabilidad, si permite, por un lado, adecuarse a la exigencias actuales, (4to. Ítem), flexibilizar la estructura (5to. Ítem) y si es importante su adopción a los fines diversificar. Todos estos aspectos arrojaron los resultados que pueden observarse en el cuadro 6.

Cuadro 6
Necesidades de Innovación

	Afirman		Niegan	
	f(x)	%	f(x)	%
Innovar para Sobrevivir	23	71,87	9	28,12
Innovación asegura el crecimiento	24	75,00	8	25,00
Se requiere Innovación para rentabilidad	24	75,00	8	25,00
Innv.Org. adecuarse a exigencias	25	78,12	7	21,87
Innv.Org. Permite flexibilizar Estructura	25	78,12	7	21,87
Innv.Org. para diversificar	25	78,12	7	21,87
Promedio Total		76,04		23,95

Fuente: Encuesta aplicada a las PYMES de Villa de Cura. Municipio Zamora, del Estado Aragua. (Año 2015).

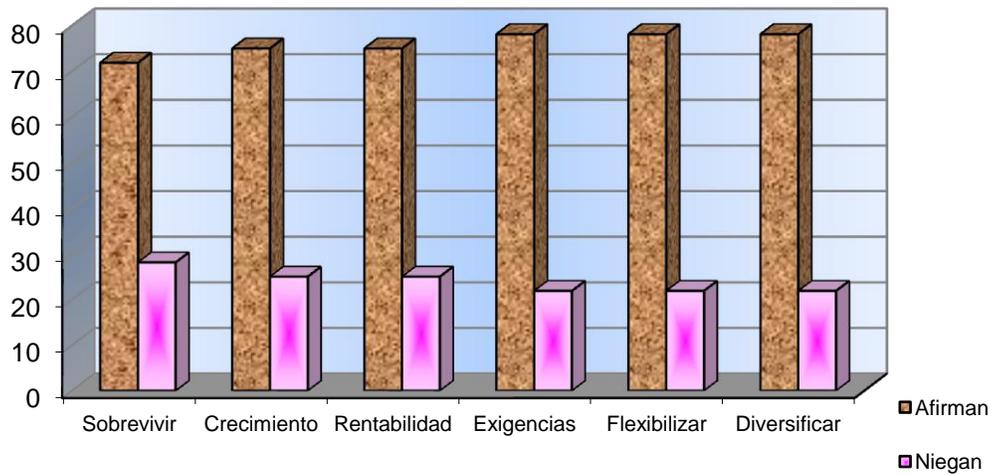


Gráfico 4. **Necesidades de Innovación.** Fuente: Encuesta aplicada a las PYMES de Villa de Cura. Municipio Zamora, del Estado Aragua. (Año 2015).

Los resultados esta vez hablan por sí solos, pues todos los valores de los índices afirmativos superan el 70% y luce innecesaria la interpretación de cada caso, especialmente después de haber visto la situación de las actitudes favorables de los emprendedores frente al paradigma innovador y el modo en que lo asumen, es decir como promoción como oratoria de moda plasmada en la tendencia publicitaria y como estrategia para mostrar que la empresa lo está haciendo bien y va a la delantera, pues después de todo, si no vende esa imagen se cierra el camino a las ventas, a la conquista de su clientela y a su mercado, pero lo ideal sería tratar de que la empresa se aproxime a esa imagen en la realidad no basta decir que la empresa va a la delantera con su rocinante viendo pasar a su lado los pura sangre que cabalgan en la misma pista llegando a sus metas, emprendiendo nuevas carreras y alcanzando nuevas metas.

Así pues, se piensa con índice afirmativo del 71,87% ante el acumulado negativo del 28,12%, por un lado, que la razón más importante para innovar es la sobrevivencia del negocio y que la innovación organizacional asegura el crecimiento, con un valor del 75% afirmativo y un valor negativo del 25% al igual que en el caso

de que garantiza la rentabilidad y, en los tres últimos casos el 78,12% afirmativo frente al 21,87% negativo consideró que esta innovación permite, adecuarse a las exigencias, flexibilizar la estructura y diversificar la producción.

El cuadro 7 y su respectiva ilustración gráfica evidencia una situación similar, al registrar tres casos con índices afirmativos que superan el 70% y tres casos por encima del 80%. Como se aprecia en los mencionados estadísticos.

Cuadro 7
Necesidades de Gestión

	Afirman		Niegan	
	f(x)	%	f(x)	%
Cultura administrativa es imprescindible	27	84,37	05	15,62
Hay que preocuparse por resultados excelentes	26	81,25	06	18,75
Se requiere de visión a largo plazo	23	71,87	09	28,12
Hay que ocuparse de debilidades internas	26	81,25	6	18,75
Se requiere elevar competencias organizac	25	78,12	7	21,87
Es preciso contar con un control interno	24	75,00	8	25,00
Promedio Total		78,64		21,35

Fuente: Encuesta aplicada a las PYMES de Villa de Cura. Municipio Zamora, del Estado Aragua. (Año 2015).

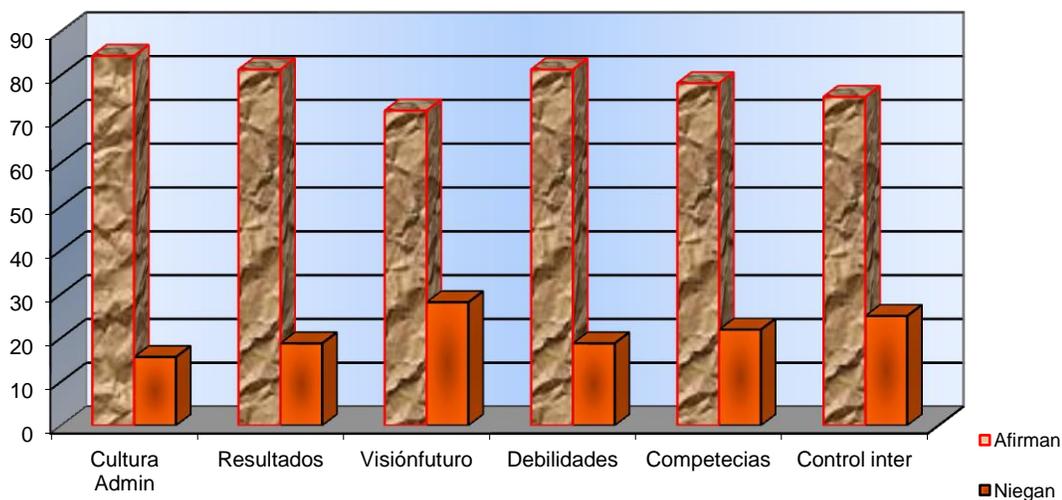


Gráfico 5. Necesidades de Gestión. Fuente: Encuesta aplicada a las PYMES de Villa de Cura. Municipio Zamora, del Estado Aragua. (Año 2015).

Nuevamente los resultados hablan por sí mismos; con la sola visión de la ilustración gráfica, se aprecia que primeramente, casi todos admiten la necesidad de gestión, contando con una cultura administrativa que resulta imprescindible para el 84,37% de la muestra encuestada y agrupada en la frecuencia afirmativa, frente al 15,62 del acumulado negativo; en segundo lugar, manteniendo una preocupación por alcanzar resultados excelentes, se consideró necesario por el 81,2% de los encuestado, frente al 18,75% de quienes negaron el ítem, en tercer lugar, la necesidad de tener una visión a largo plazo o previsión y plan futuro para consolidar el negocio, fue apoyada por el 71,87% disminuyendo considerablemente la frecuencia, en tanto que el 28,12% no cree necesaria la visión de futuro para consolidar su negocio, con lo cual se evidencia el problema de la falta de planificación al que hacen referencia los analistas y estudiosos del tema, especialmente en el caso de las PYMES.

La realidad es que como se ha sostenido en esta investigación al sugerir la adopción del principio de aferrarse a la verdad y del que quien se aferra a la verdad llega más lejos – y como planteó una voz más autorizada como la de Michelli (2009)- es preciso sincerar el análisis de las capacidades de una empresa para atender su mercado, de los *ajustes* eventualmente necesarios para ese fin y de la posibilidad de llevarlos a cabo, trátense de cuestiones de personal, de inversiones, de organización u otra.” (p. 25).

Por otra parte, continuando con los resultados del cuadro 7, el 81,25% de la muestra encuestada consideró que hay que ocuparse seriamente de atender permanentemente las debilidades internas de la empresa, frente al acumulado negativo del 18,75%, pero en honor a la realidad del empresario generalmente entregado a los compromisos de la producción y las ventas, limitado en su disponibilidad de tiempo, recursos, herramientas técnicas de la administración, métodos y conocimientos sobre la gestión, es preciso entonces, seguir la recomendación de Michelli (2009) cuando hizo referencia a “...la necesaria intervención, ...con carácter permanente o esporádico, de *asesores* (profesionales o idóneos) que contribuyen a elevar la calidad de la producción y las prestaciones, lo cual además, fundamenta la propuesta de este estudio en cuanto sugerencia de unirse

y crear un espacio (departamento, oficina externa, o unidad si se quiere rotativa de una a otra empresa que sería lo ideal), que asuma la función de asesorar, orientar y hasta apoyar, asumiendo alguna función clave como la evaluación permanente del desempeño, o de capacitar a algunos miembros de las PYMES en esa materia.

En cuanto al ítem inmediato, con el 78,12% de las opiniones se apoyó la necesidad de elevar las competencias organizacionales a objeto de asegurar el funcionamiento satisfactorio del negocio, frente a un índice negativo del 21,87% y, finalmente, con el 75% del acumulado afirmativo y el 25% del negativo, se evidenció la opinión de la muestra con respecto a la necesidad de contar con un control interno para la eficiencia y el mejoramiento de la capacidad de gestión, todo lo cual corrobora también la necesidad de esa unidad de asesoramiento y apoyo a la gestión sugerida por el presente estudio.

Cumpliendo el objetivo de analizar el grado en el cual la pequeña empresa manufacturera de la localidad seleccionada ha adoptado técnicas para la gestión, se incluyó la dimensión de la tecnología de gestión, donde exceptuando el primer ítem, el interés se centró en medir hechos de ejecución y/o uso de técnicas de gestión: existencia de un sistema de comunicación, evaluación de la estructura y el diseño organizacional, evaluación o control de la gestión, aplicación de mecanismos para detectar fallas en los procesos de trabajo y coordinación eficiente de las actividades, obteniéndose los resultados del cuadro 8.

Cuadro 8
Tecnología de Gestión

	Afirman		Niegan	
	f(x)	%	f(x)	%
Debe contar con registros de información	26	81,25	06	18,75
Cuenta eficiente sistema de comunicación	15	46,87	17	53,12
Evalúa la estructura y/o diseño organizac.	17	53,12	15	46,87
Se intenta llevar a cabo el control de gestión	19	59,37	13	40,62
Se detectan fallas en procesos de trabajo	18	56,25	14	43,75
Se coordinan eficientemente las actividades	19	59,37	13	40,62
Promedio Total		59,37		40,62

Fuente: Encuesta aplicada a las PYMES de Villa de Cura. Municipio Zamora, del Estado Aragua. (Año 2015).

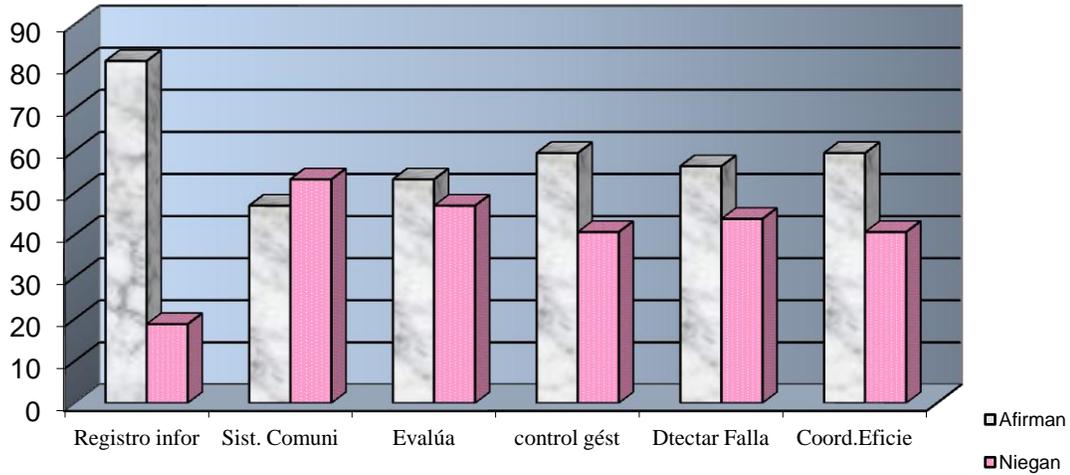


Gráfico 6. **Tecnología de Gestión.** Fuente: Encuesta aplicada a las PYMES de Villa de Cura. Municipio Zamora, del Estado Aragua. (Año 2015).

Luego del valor alcanzado por el ítem dirigido a medir el criterio del empresario con respecto a si la empresa debe contar con registros de información, como estadísticas de producción, de ventas, novedades o eventos favorables y desfavorables, por ejemplo, obteniéndose el resultado de que el 81,25% afirmó el ítem frente al 18,75% que lo niega, lo cual es más de lo mismo en lo referido al ámbito del deber ser o la moral que todos apoyan.

Bastante sorprendente resultan esta vez los valores del ámbito de los hechos o realizaciones prácticas, pues primeramente se ha reconocido con un índice realmente significativo del 53,12% que la empresa no ha implementado un eficiente sistema de comunicación, en tanto que la frecuencia afirmativa recabó el 46,87% y, luego todos los demás valores negativos, aunque con índices inferiores a los de las frecuencias afirmativas, superaron el 40% de los registros, lo que en el criterio de este estudio es -algo más que- suficientemente grave.

Así se tiene que en el caso de la evaluación de la estructura y/o el diseño organizacional recabó el 53,12% frente al 46,87% de la frecuencia negativa; entre tanto la indagación que pretendió detectar si se intenta llevar a cabo el control (o la

evaluación) de la gestión, recabó en su frecuencia afirmativa el 59,37% frente al 40,62 % del acumulado negativo. Por su parte, el ítem mediante el cual se pretendió medir si la empresa se ha ocupado de aplicar mecanismos para evaluar o detectar fallas en los procesos de trabajo, recabó en su frecuencia afirmativa el 56,25% de los registros ante un acumulado negativo del 43,75%. Finalmente, en el caso dirigido a detectar si se coordinan eficientemente las actividades, la frecuencia afirmativa, recabó el 59,37% de las anotaciones, mientras la negativa acumulo el índice del 40,62%.

Se concluye entonces, que en cuanto a la tecnología de gestión quedó evidenciada la problemática de la falta de aplicación o puesta en marcha de la gestión en las PYMES, considerablemente importante no sólo por los valores de las frecuencias que niegan el uso de esa tecnología, sino por las consideraciones teóricas que alertan sobre el vital papel que cumplen en la eficiencia y la eficacia de la gestión y de otras actividades fundamentales, como la producción y las ventas, por ejemplo.

Ciertamente, -siguiendo el criterio de Michelli (2009)-, cabe indicar que existe una "...estrecha relación entre los registros, el control, la previsión y, en síntesis, la eficiencia." (p. 27); además el autor agrega que es un error pensar que la actividad principal es lo único importante, lo otro son papeles pero "...esos papeles sirven para "ver" más allá de la producción y las ventas y, por lo tanto, para detectar y evitar errores o ilícitos y orientar la acción futura..." (Ibíd.) y si el empresario no puede descuidar la razón de ser de la empresa (producir, vender, atender al cliente,) deberá recurrir a una persona o entidad que pueda asumir esas tareas.

La siguiente dimensión analiza el ámbito social a la luz de las acciones reales o hechos concretos, tratando de detectar si en la empresa se implementan acciones para promover la armonía laboral, si se promueven las relaciones interpersonales para crear y mantener un ambiente productivo, si se procura mantener un clima social adecuado, si se reconoce el esfuerzo como estrategia para mejorar el desempeño, si la entidad procura estimular la celebración al logro y, finalmente, si se procura incentivar políticas o medidas dirigidas a propiciar la satisfacción de los miembros de la empresa con el trabajo. Al respecto, véanse pues, los resultados del cuadro 9.

Cuadro 9
Ámbito Social

	Afirman		Niegan	
	f(x)	%	f(x)	%
Se promueve la armonía laboral	23	71,87	09	28,12
Se promueven las relaciones interpersonales	24	75,00	08	25,00
Se procura mantener un clima adecuado	12	37,50	20	62,50
Se reconoce esfuerzo como estrategia	25	78,12	07	21,87
Se procura estimular la celebración al logro	18	56,25	14	43,75
Se propicia la satisfacción con el trabajo	20	62,50	12	37,50
Promedio Total		63,54		36,45

Fuente: Encuesta aplicada a las PYMES de Villa de Cura. Municipio Zamora, del Estado Aragua. (Año 2015).

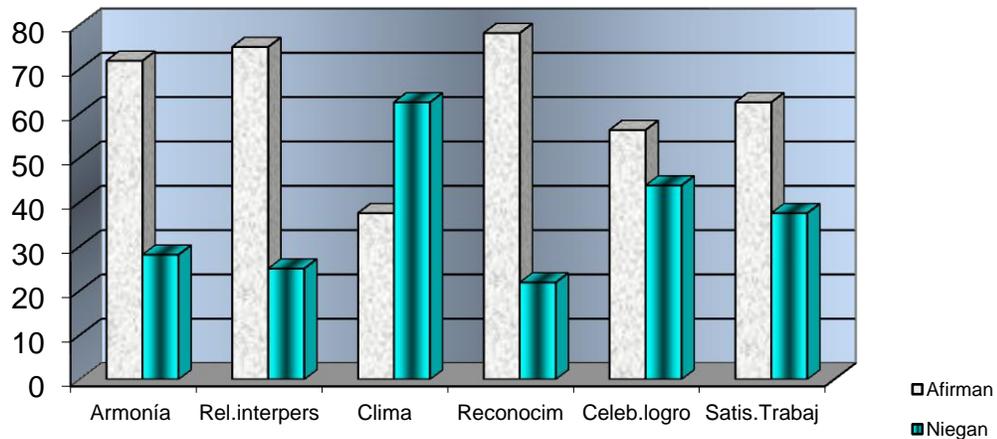


Gráfico 7. Ámbito Social. Fuente: Encuesta aplicada a las PYMES de Villa de Cura. Municipio Zamora, del Estado Aragua. (Año 2015).

A excepción de la situación referida a la acción de procurar del clima social adecuado, donde el acumulado afirmativo del 37,50% fue significativamente menor al de la frecuencia negativa que alcanzó un valor del 62,50%, todos los valores de la frecuencia afirmativa superaron sus correspondientes valores negativos; no obstante, las manifestaciones del problema de la falta de gestión se hacen notar con significativos índices, especialmente el que mide si se reconoce el esfuerzo, donde el

valor negativo alcanzó el 21,87% de las anotaciones frente a un valor afirmativo del 21, 87%, seguido por el de la celebración al logro cuyo índice negativo ascendió al 43,75%, ante un afirmativo del 56,25% y por el de la satisfacción con el trabajo que registró un índice negativo del 37,50% ante su valor afirmativo que alcanzó el 62,50% . Luego el ítem referido a la implementación de acciones para promover la armonía laboral recabó el 28,12% negativo, por lo que nuevamente se eleva la frecuencia afirmativa al 71,87% y, finalmente, el más bajo valor negativo fue el de la promoción de las relaciones interpersonales que registró el 25% de las anotaciones frente a su correspondiente afirmativo del 75%.

Por el mismo estilo, la dimensión del ámbito laboral muestra una situación interna de la empresa que permite evaluar la capacidad de gestión por cuanto se miden las opiniones sobre aspectos como la gestión de los apoyos al personal por parte de la gerencia, la misma capacidad para asesorar técnicamente al (o los) equipo(s) de trabajo, la atención de los aspectos relacionados con la motivación que, en caso de no existir un área de recursos humanos, debería ser asumida por la gerencia, la realización de acciones para evaluar la eficiencia individual y sobre la puesta en práctica de la calificación de méritos.

El cuadro 10 y su respectiva ilustración gráfica, como ha ocurrido en la generalidad de los casos analizados, muestran a simple vista el predominio de las frecuencias afirmativas, así como las manifestaciones de la situación problema.

Cuadro 10
Ámbito Laboral

	Afirman		Niegan	
	f(x)	%	f(x)	%
Se cuenta con un asesor técnico	19	59,37	13	40,62
Se gestiona el apoyo al personal	22	68,75	10	31,25
Se deben asumir acciones para motivación	32	100,00	00	00,00
Se evalúa la eficiencia individual	18	56,25	14	43,75
Se realiza la calificación de méritos	14	43,75	18	56,25
Promedio Total		65,62		56,25

Fuente: Encuesta aplicada a las PYMES de Villa de Cura. Municipio Zamora, del Estado Aragua. (Año 2015).

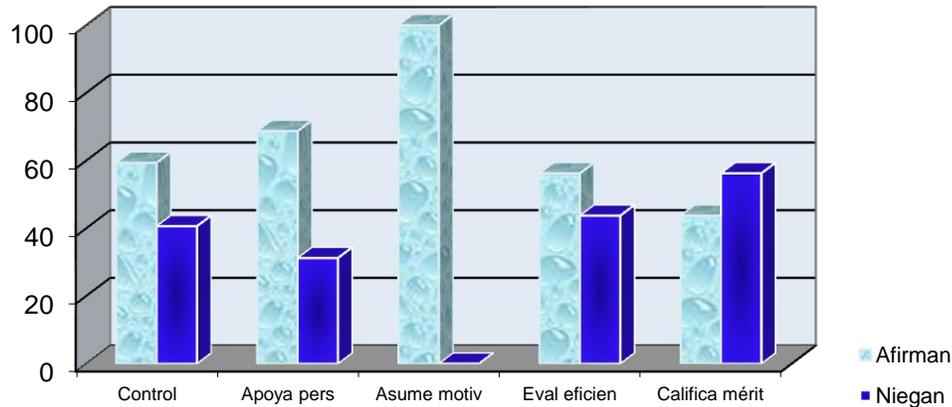


Gráfico 8. **Ámbito Laboral.** Fuente: Encuesta aplicada a las PYMES de Villa de Cura. Municipio Zamora, del Estado Aragua. (Año 2015).

Nuevamente lucen significativos los valores que evidencian el problema, a excepción del ítem referido al aspecto motivacional, donde el 100% de los encuestados afirmó que si no existiera un área de recursos humanos, la gerencia debe asumir los aspectos relacionados con la motivación del personal.

De modo que, comenzando por el caso del ítem que midió si la entidad cuenta con personas capacitadas para asesorar técnicamente al equipo de trabajo, la frecuencia afirmativa obtuvo un valor de 59,37% ante un acumulado negativo del 40,62%, lo que, a juicio de esta investigación es muy preocupante, tomando en cuenta, por un lado, todo cuanto se ha comentado a lo largo del análisis sobre el contraste entre la visión y actitud frente al deber ser y la manifestación real de los hechos y, por el otro, que dadas las exigencias y amenazas del entorno sobre las PYMES, así como el papel que estas cumplen en la superación de las crisis actuales, estos porcentajes de deficiencia –traducibles en posibilidad de fracaso–, resultan muy elevados.

Lo mismo cabe decir con relación al valor del 31,25% acumulado por la frecuencia negativa correspondiente al ítem que indaga si la gerencia ofrece apoyo al personal o gestiona el modo de ofrecerlo, aunque la frecuencia afirmativa arrojó un valor del 68,75%. Además, los valores de los ítems siguientes resultaron más

preocupantes aún, pues en cuanto a la realización de acciones para evaluar la eficiencia individual, el acumulado negativo obtuvo un índice del 43,75% ante su correspondiente valor afirmativo del 56,25%; en tanto que el ítem referido a la puesta en práctica de la calificación de méritos recabó un acumulado negativo que ascendió al 56,25%, mientras su respectivo valor afirmativo obtuvo el 43,75% de las anotaciones.

Finalmente, para lograr el objetivo de analizar la viabilidad de una propuesta de innovación organizacional para la optimización de la capacidad de gestión en las PYMES manufactureras de Villa de Cura, Municipio Zamora. Estado Aragua, se incluyeron dos dimensiones a saber: la primera considera solo las actitudes y la segunda la necesidad, la valoración de la importancia y otros aspectos clave para el cambio y la gestión que podría impulsar la propuesta y la disponibilidad de recursos humanos con los cuales cuentan, a los fines de evaluar la posibilidad de que, por sí mismas, las empresas asuman el desarrollo y ejecución de un proyecto para emprender las acciones de innovación organizacional requeridas por cada empresa según sus necesidades y nivel o etapa de desarrollo, a los fines de mejorar la capacidad de gestión.

El cuadro 11 recoge los resultados obtenidos para la dimensión de las actitudes donde se evaluó la consideración sobre la importancia de adoptar nuevos paradigmas organizacionales, la disposición a participar en actividades de profesionalización en materia de gestión y sobre la necesidad indispensable de contar con apoyo técnico.

Cuadro 11
Viabilidad de la Propuesta. Actitudes.

	Afirman		Niegan	
	f(x)	%	f(x)	%
Importancia de paradigma organizacional.	29	90,62	03	9,37
Dispuesto a participar en profesionalización	32	100	00	00,00
Indispensable contar con apoyo técnico	32	100	00	00,00
Promedio Total		96,87		3,12

Fuente: Encuesta aplicada a las PYMES de Villa de Cura. Municipio Zamora, del Estado Aragua. (Año 2015).

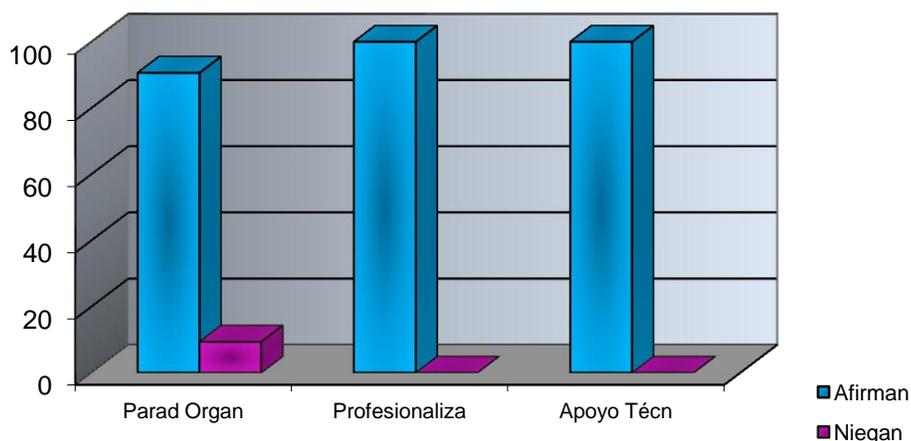


Gráfico 9. **Viabilidad de la Propuesta. Actitudes.** Fuente: Encuesta aplicada a las PYMES de Villa de Cura. Municipio Zamora, del Estado Aragua. (Año 2015).

Si se consideran las respuestas afirmativas como actitudes favorables para la propuesta, los valores obtenidos no dejan dudas de que la propuesta tiene un alto grado de viabilidad, pues, en el primer caso, el 90,62% de los encuestados piensa que es de suma importancia adoptar los nuevos paradigmas organizacionales para consolidar su negocio, en tanto que sólo un 9,37% es de la opinión contraria; en el segundo, el 100% está dispuesto a participar en actividades de profesionalización a fin de adoptar técnicas para el manejo empresarial y la gestión y, en el tercer caso ese mismo porcentaje estuvo de acuerdo en afirmar que es indispensable contar con el apoyo técnico para impulsar la consolidación y el crecimiento del negocio.

Para la segunda dimensión de la viabilidad, se incluyeron indagaciones como la de si se admite la vital importancia de mejorar el desempeño organizacional, si se reconoce que promover el cambio es un imperativo en la actualidad, si la empresa reconoce las deficiencias de la gestión en su negocio, la valoración del papel que cumple la técnica o herramienta del control interno para la innovación organizacional y la gestión exitosa, si la empresa contaría con los recursos técnicos necesarios para la adopción progresiva de herramientas organizacionales y de gestión y, finalmente, si la misma tendría posibilidades de contar con recursos

humanos dispuestos a profesionalizarse a fin de asumir la innovación organizacional y la gestión. Todos estos indicadores arrojaron los resultados agrupados en el cuadro 12.

Cuadro 12
Viabilidad Necesidad y Recursos.

	Afirman		Niegan	
	f(x)	%	f(x)	%
Es vital mejorar desempeño organizacional	32	100	00	00,00
Reconoce lo imperativo de promover cambio	31	96,87	01	3,12
Reconoce deficiencias de la gestión	29	90,62	03	9,37
Valora el papel del control interno	28	87,50	04	12,50
Contaría con recursos técnicos	19	59,37	13	40,62
Contará con recursos humanos	23	71,87	9	28,12
Promedio Total		84,37		15,62

Fuente: Encuesta aplicada a las PYMES de Villa de Cura. Municipio Zamora, del Estado Aragua. (Año 2015).

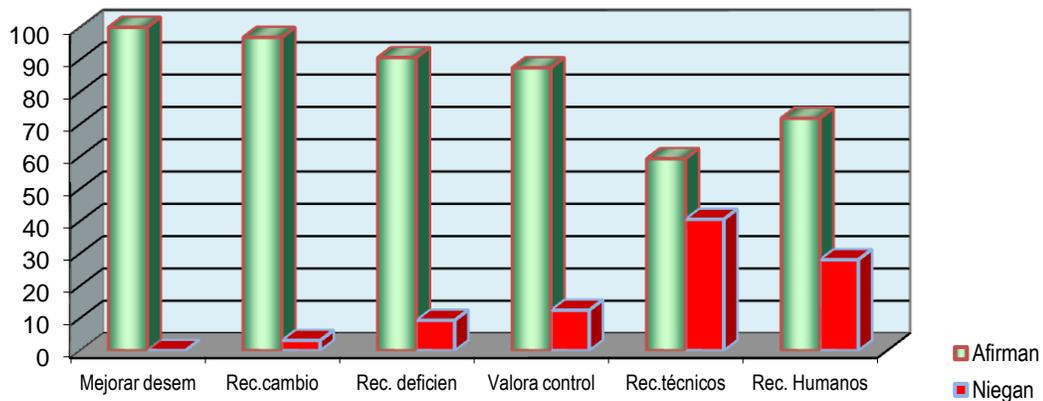


Gráfico 10. Viabilidad de la Propuesta. Necesidad y Recursos. Fuente: Encuesta aplicada a las PYMES de Villa de Cura. Municipio Zamora, del Estado Aragua. (Año 2015).

Nuevamente la viabilidad de la propuesta queda evidenciada con la mera visión del gráfico, pues de los seis indicadores medidos, cuatro de ellos recabaron valores por encima del 87% de los registros, un quinto indicador superó el 71% y sólo uno de

ellos obtuvo una frecuencia por debajo del 60%. De modo que, a los fines de la viabilidad, con esa visión global tan clara, realmente no es tan estrictamente necesaria la interpretación particularizada y a fondo de cada ítem y cada frecuencia; bastaría con destacar primeramente que el 100% de los encuestados admitió la importancia de mejorar el desempeño organizacional, el 96,87% reconoció que promover el cambio es un imperativo en la actualidad, el 90,62% admitió que la empresa reconoce las deficiencias de la gestión en su negocio y el 87,50% indicó que la empresa valora el papel que cumple la técnica del control interno para la innovación organizacional y la gestión exitosa.

En segundo lugar, el 59,37% afirmó que la empresa contaría con los recursos técnicos necesarios para la adopción progresiva de herramientas organizacionales y de gestión, frente a un acumulado negativo del 40,62%, como único valor significativo que reflejó la existencia de un problema, y, finalmente, el 71,87% de los encuestados aseguró que la empresa tendría posibilidades de contar con recursos humanos dispuestos a profesionalizarse a fin de asumir la innovación organizacional y la gestión, mientras un 28,12% negó tener tales posibilidades. Todo ello sirve de sustento a la conclusión de que la propuesta de este estudio tiene un alto grado de viabilidad.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Cumpliendo con el objetivo de describir el papel de la innovación organizacional y la capacidad de gestión en la pequeña y mediana empresa manufacturera para la sobrevivencia y consolidación de las mismas en el mundo actual, en base al análisis de los planteamientos teóricos emanados de la revisión documental, se concluye que este papel es de vital importancia, tanto para la sobrevivencia de los negocios, como para la consolidación de las pequeñas y medianas empresas, aún a pesar de sus limitaciones y desventajas, los vaivenes de la economía, la incertidumbre y las exigencias del mercado actual. Se dice esto, por un lado, sobre la base de las frecuentes advertencias de los teóricos de que las empresas que no asuman los cambios y la innovación requerida por los tiempos, está destinada a fenecer y, por el otro, basándose también en los planteamientos teóricos y advertencias de que altos índices de fracaso de los emprendimientos obedecen a la falta de gestión.

En lo que respecta al objetivo de precisar la naturaleza de los cambios y las exigencias requeridas para optimizar la capacidad de gestión en las PYMES manufactureras de Villa de Cura, Municipio Zamora. Estado Aragua, los resultados permitieron apreciar que en un importante nivel, las PYMES de la localidad, requieren prioritaria y primeramente, del desarrollo de habilidades técnicas para gerenciar sobre la base de la adopción del proceso administrativo que progresivamente vaya incorporando principios de competitividad y calidad conjuntamente con la adopción de los mecanismos de control y evaluación del

desempeño organizacional, a objeto de monitorear permanentemente el impacto o los efectos de las innovaciones que se van adoptando.

Igualmente se determinó que es preciso adoptar nuevos enfoques y patrones de cambio, establecer valores que conformen una cultura organizacional dirigida a orientar los comportamientos y actitudes hacia una nueva visión empresarial, hacia la estabilidad, consolidación y el crecimiento del negocio, adaptándolo a las exigencias de los tiempos y asegurando su sobrevivencia.

Por otra parte, en lo referido al objetivo de determinar el grado en el cual la pequeña empresa manufacturera de la localidad seleccionada ha adoptado técnicas para la gestión, se concluye que, a pesar de haber detectado elevados índices de reconocimiento de la necesidad e importancia de la innovación organizacional y la gestión en la generalidad de los indicadores que las comprenden, resultó muy bajo y deficiente el nivel de adopción real y ejercicio práctico en lo que respecta a los aspectos organizacionales, sociales, laborales, administrativos (planeación, organización, dirección, evaluación o control y retroalimentación o procesos correctivos) con sus respectivas técnicas de manejo y ejecución para posibilitar una adecuada gestión.

De igual manera para responder al objetivo de diagnosticar las necesidades de innovación organizacional para la optimización de la capacidad de gestión en las PYMES manufactureras de Villa de Cura, Municipio Zamora. Estado Aragua, se determinó que los indicadores dirigidos a medir la opinión de los empresarios encuestados, sobre la necesidad e importancia de la generalidad de los aspectos relacionados con la innovación organizacional, los principios de la administración, los cambios, nuevos enfoques, la competitividad, la calidad, el diseño organizacional, la estructura, los principios de la eficiencia, como el de mejoramiento continuo, el trabajo en equipo, la coordinación, los resultados excelentes, etc., arrojaron altos índices de aceptación y apoyo o de actitudes favorables.

Finalmente, respondiendo al objetivo de analizar la viabilidad de una propuesta de innovación organizacional para la optimización de la capacidad de gestión en las PYMES manufactureras de Villa de Cura, Municipio Zamora. Estado Aragua, tanto

en el ámbito de las actitudes favorables, como en el ámbito del reconocimiento de las necesidades y la valoración de la importancia de mejorar el desempeño organizacional, así como de adoptar cambios, conjuntamente con la disposición a participar en actividades de profesionalización y la disponibilidad de recursos técnicos y humanos; todos exhibieron cifras elevadas de aprobación, por lo que se concluye que la propuesta tiene un alto grado de viabilidad.

Recomendaciones

Considerando, por un lado la conclusión derivada de los aportes teóricos donde quedó ampliamente evidenciada la vital importancia del papel de la innovación organizacional y la capacidad de gestión, tanto para la sobrevivencia de los negocios, como para la consolidación y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, aún a pesar de sus limitaciones y desventajas.

Y, por el otro lado, habiendo detectado un alto nivel de aceptación de esa importancia en todos los indicadores y dimensiones de cada una de esas variables, donde en teoría, los empresarios de la muestra encuestada admiten la necesidad de asumir los cambios e innovaciones, los principios, técnicas organizacionales y, en general el proceso administrativo para mejorar la capacidad de gestión y, finalmente, habiendo detectado igualmente que, en la práctica, a los emprendedores se les imposibilita materializar las innovaciones y aplicación de principios, por falta de conocimiento, habilidades y destrezas en las áreas de la administración (planificación, organización, dirección y control, básicamente); es inevitable la recomendación de que los empresarios analicen y busquen alternativas, bien sea para profesionalizarse o, en su defecto, capacitar al personal requerido para los cargos clave o bien para recurrir al asesoramiento externo o –como se plantea en la propuesta del presente trabajo-, crear entre varios empresarios una unidad de información, asesoramiento y apoyo, capacitación, formación y desarrollo del personal al servicio del grupo de empresas.

Esa misma recomendación responde a la conclusión de la necesidad de desarrollar habilidades técnicas para gerenciar sobre la base de la adopción del proceso administrativo, así como a la conclusión del que es muy bajo el nivel de adopción real y ejercicio práctico en lo que respecta a los aspectos organizacionales, sociales, laborales, administrativos, etc., puesto que los emprendedores están impedidos para asumir cambios y aplicarlos en esas materias gerenciales por falta de tiempo, conocimientos y destrezas y por no contar con una persona capacitada que pueda asumir las funciones y actividades requeridas para implementar las innovación organizacional.

De igual forma, la conclusión de los altos índices de aceptación y apoyo o de actitudes favorables, obtenida en el caso de diagnóstico de necesidades determinado, también apunta a la recomendación de recurrir a alternativas de profesionalización, capacitación, o asesoramiento externo.

Por último, dada la conclusión del alto nivel de viabilidad obtenido del análisis de los resultados, se recomienda implementar la propuesta del presente trabajo.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

ADOPCIÓN DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA PARA ASUMIR LA GESTIÓN EN LAS PYMES MANUFACTURERAS DE VILLA DE CURA.

Fundamentaciones Generales

La situación detectada en las PYMES de la localidad involucrada en la investigación, obliga a reflexionar sobre el papel de la gerencia en los procesos de innovación organizacional y de gestión, no sólo por su compromiso de ejecución y de planear un poco tales procesos, sino como agente de cambio, guía, motivador, orientador y propulsor del dinamismo de la transformación para superar las deficiencias organizacionales y toda otra disfuncionalidad que entorpezca el desarrollo de las operaciones y el éxito de la entidad.

Ciertamente el diagnóstico se centró en la determinación de las necesidades de innovación organizacional y de gestión, pero dada la estrecha vinculación y relación de todos los componentes administrativos, organizacionales, gerenciales, culturales, sociales y económicos de una entidad empresarial, la generalidad de los indicadores dirigidos a medir los hechos y prácticas de innovación y gestión, evidenciaron la ausencia de estrategias para un satisfactorio funcionamiento administrativo y para la superación de las debilidades detectadas, pues, de hecho, puede haber gerente y quizás más de uno, pero si nadie ejerce la función gerencial, especialmente la que asuma la responsabilidad de optimizar los procesos que se cumplen en una organización, no puede haber gestión.

De modo que no existe un cargo que cumpla la función de estimular los procesos creativos ni las ideas innovadoras, no existe un incentivo serio y decisivo que exprese la voluntad real de introducir los cambios requeridos para disminuir los

índices de fracaso de las PYMES por debilidades internas y bajo perfil gerencial, en un momento en el cual el gerente debe ser un líder para transformar y adoptar los nuevos paradigmas administrativos y organizacionales, crear y transmitir unos valores y una cultura administrativa empresarial propia y actuar predicando con el ejemplo, como verdadero agente de cambio.

Definición

La propuesta consiste principalmente en un conjunto de actividades dirigidas a estimular la adopción de los cambios y la promoción de los mismos, dentro de las organizaciones, comenzando con la propuesta de orientación, asesoramiento, apoyo y capacitación o formación en algunos aspectos de mayor relevancia, con el fin de que cada empresa pueda seguir avanzando progresivamente hacia procesos de innovación organizacional cada vez más amplios y complejos que permitan incrementar su capacidad de gestión.

Finalidad

Desde luego que la finalidad de una propuesta es ofrecer respuesta a las necesidades y dificultades detectadas mediante el diagnóstico de la investigación y contribuir a superarlas; no obstante, en lo fundamental, se tiene la aspiración de impulsar un proceso de formación que evidencie los resultados y ventajas de la organización, que se viva la experiencia más que agradable y motivadora de trabajar en un ambiente en el cual se disminuyen los niveles de stress propios de la desorganización, así como los riesgos de trabajo, los apresuramientos, los conflictos entre las personas y el consecuente deterioro de las relaciones interpersonales, pues siempre hay retrasos, congestionamiento y problemas porque las cosas no están donde debieran y se requiere más tiempo y más energía de la necesaria para realizar las tareas, todo lo cual se traduce naturalmente en pérdidas.

Además se aspira a que, una vez evidenciados los beneficios y ventajas del cambio, la empresa por sí sola continúe superando sus obstáculos avanzando hacia la implementación de otras innovaciones y mejorando la gestión de modo permanente mediante un proceso de autoformación gerencial, para ir al ritmo de las exigencias y, en verdad, ir a la vanguardia de los tiempos, evolucionar con estabilidad, seguridad, a paso firme y crecer integral y proporcionalmente.

La idea es hacer percibir el dinamismo, bienestar y el mejor ambiente propicio que deviene del hecho de estar organizados como una forma de crear una consciencia activa y real de las necesidades no solo productivas, de eficacia efectividad y eficiencia, de rentabilidad, crecimiento y, en una palabra de estabilidad económica, sino también sobre los aspectos motivacionales (satisfacción con el trabajo, menor nivel de stress, clima), sociales (relaciones interpersonales menos conflictivas, cooperación, apoyos) culturales (ética de trabajo, apego y transmisión de los valores, políticas y normas de la empresa,) laborales (mayor coordinación, menores riesgos, mejor desarrollo de los procesos y actividades).

Justificación

Al igual que la finalidad e este estudio, la justificación se apoya primeramente en el diagnóstico que evidencia la existencia de un problema que requiere de solución, las necesidades a satisfacer, las deficiencias que deben superarse, las amenazas, los riesgos y los retos que deben ser afrontados. No obstante, debe añadirse que, en general, la justificación de la propuesta es la misma que sustenta a la investigación, pues también se apoya en la relevancia de las PYMES para la superación de las crisis económicas sociales de los países del mundo actual y la importancia del problema para la sobrevivencia de los negocios, pues la estrategia propuesta, pues como se ha dicho anteriormente, constituye una alternativa de solución para la innovación organizacional y el mejoramiento progresivo de la función gerencial para optimizar la gestión de las PYMES de la localidad. Finalmente, cabe hacer alusión al hecho de que así como los aportes, beneficios y

beneficiarios justifican la investigación, también se la propuesta se justifica con esos mismos elementos, pues principalmente tiene sus beneficios y beneficiarios y no se excluyen los aportes en cuanto a técnicas y actividades para la profesionalización y la implementación de experiencias prácticas.

Principios

Adaptación. Este principio alude al hecho de que todas las actividades de la propuesta están orientadas a generar un proceso que permita la adaptación de la organización y de su personal a una nueva forma de organizar la ejecución de las funciones y la estructura organizacional y social más acorde a las necesidades y exigencias que se le imponen.

Adopción de nuevos paradigmas. Es la tendencia siempre presente en las actividades de la propuesta de proyectar el uso de la organización, el control y otras herramientas administrativas para el mejoramiento continuo.

Auto-aprendizaje y Aprendizaje Permanente. Este principio alude a la autogeneración del aprendizaje, entendido como acción práctica que se irá renovando día a día al mismo ritmo de las nuevas concepciones que van surgiendo para afrontar los cambios.

Clima. Una organización altamente funcional donde todo esté previsto y ampliamente conocido en sus metas y orientación por parte del personal, contribuye a establecer un clima más propicio para el desempeño eficiente en un clima de relaciones interpersonales productivas.

Competitividad: La competitividad, entendida como el grado con el que los productos, bienes y servicios cubren exitosamente las necesidades logrando la satisfacción de los usuarios o consumidores, es la meta esencial de todo negocio para la sobrevivencia.

Control. En tanto concepto, el control es un “...proceso por el cual un individuo ejerce (emplea) decisiones conscientes para realizar cualquier acción correctiva necesaria. Una de las funciones de la Gestión.” (James, 1997, p. 304). Constituye la herramienta fundamental para la gestión puesto que permite verificar el

cumplimiento de las actividades, evaluar los posibles desvíos hacia direcciones no previstas a los fines de implementar correctivos oportunamente.

Cooperación: Se concibe como la disposición la acción coordinada de los miembros de los equipos de trabajo que constituye el hilo que une a las partes cuando se busca un objetivo común.

Coordinación: Alude a la integración de todos los elementos en un todo sistémico, tanto las personas, los procesos y las funciones, como la combinación de los factores productivos y organizacionales, para garantizar el funcionamiento armónico de la organización.

Cultura Administrativa. Proyección de los principios administrativos que deben impregnar todas las acciones y niveles de la organización, integrándose con los de la cultura organizacional, la misión y la visión y con el desenvolvimiento de las actividades; esto implica que para todo debe tenerse en cuenta el uso de las técnicas y herramientas de organización y control y el hábito de prever y planificar las acciones a seguir.

Cultura Organizacional. Tal como se expresa en el glosario, la cultura organizacional se concibe como el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común y que, en general se refieren a un sistema de significados o valores compartidos por una gran parte de los miembros de la empresa que la distinguen de las demás.

Creatividad: En la organización es asumida como la potencialidad para generar soluciones o encontrar vías para resolver y afrontar exitosamente las situaciones con miras a alcanzar los objetivos de la organización y del cargo; vale decir, responder con lo útil, necesario y oportuno a las exigencias que se presente. De modo que no es cualquier creatividad, sino aquella que ofrece respuestas y resultados concretos en la satisfacción de las necesidades del cliente.

Gestión. Este principio se refiere al uso de un plan previsto de acción para integrar, coordinar, dirigir y controlar las acciones de modo que sigan la dirección indicada, sobre la base de un método o patrón organizacional que facilite el desarrollo exitoso de las operaciones, analice las fortalezas y oportunidades, así como las

debilidades, desventajas, dificultades, y capacidades y permita evaluar resultados en función de las metas y objetivos.

Iniciativa: Tener iniciativa no es otra cosa que buscar y proponer innovaciones para ofrecer respuestas a las necesidades de mejorar todo lo referido a la organización, los productos, las herramientas y equipos de trabajo, los procesos y procedimientos, las relaciones en general las condiciones laborales, la calidad del producto y/o de los servicios “...tomar la iniciativa es el ingrediente clave para hacer mejoras en el trabajo, enfrentarse al cambio y darle a los clientes un servicio que sobrepase sus expectativas” (Nelson, 2000, p. 1). De ese modo, el estímulo a la iniciativa es un principio clave para promover la innovación en la empresa.

Innovación Organizacional. A los fines de la propuesta la noción más adecuada es la que concibe a la innovación como la disposición al cambio en busca de mejoramiento constante, la adopción y el uso de la metodología gerencial, las técnicas, las herramientas, los enfoques, paradigmas y propuestas organizacionales, así como la filosofía y los valores propios de la empresa (cultura organizacional). Todo ello con miras, por un lado a responder a las exigencias externas e internas, por el otro, a elevar la productividad y mejorar el desempeño.

Mejoramiento Continuo. Principio fundamental de la teoría de la calidad que debería constituir la razón de ser de todas las actividades organizacionales, lo cual lo convierte en base esencial y el motivo fundamental de las acciones de la propuesta.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Formular o establecer una propuesta para ofrecer apoyo profesional, orientación, capacitación y formación a los emprendedores dispuestos a asumir un nuevo paradigma organizacional que garantice la permanencia y eficiencia de su negocio.

Objetivos Específicos

- Crear una Estrategia global de implementación de las técnicas gerenciales indispensables para incrementar la capacidad de gestión de las PYMES ajustado al diagnóstico de cada empresa.
- Crear un comité, permanente y rotativo, de apoyo y asesoramiento que además funcione como centro de formación y desarrollo, mediante la programación de actividades de autoformación.
- Elevar el nivel de participación y compromiso de los empleados con los valores y principios de la institución, con miras a promover la creación de una cultura propia con los primeros valores asumidos como una forma de alcanzar un grado de cohesión grupal favorable a la realización de la propuesta.

Formulación de la Propuesta. Breve Descripción General.

Antes de crear la estrategia global (o el plan) de implementación de las técnicas gerenciales, sobre la base del diagnóstico organizacional ya obtenido con esta investigación, se promoverá la idea de crear una unidad mediante la asociación de no más de diez empresas unidas como grupo piloto de ensayo dispuesto a asumir los cambios.

Viabilidad económica: Dado que las limitaciones más importantes de los emprendedores giran en torno a los elevados costos de servicios profesionales en las áreas de investigación, mercadeo, asesoramiento, apoyo, diseños organizacionales (estructura, arquitectura organizacional, planes y programas capacitación, motivación y tantas otros), se concibe la propuesta en el marco de una unidad (departamento rotativo) cuyos costos serán asumidos, por un lado, en partes iguales para una oferta básica generalizada para la problemática que es común a todos y, por el otro lado, en partes proporcionales al volumen de trabajo que genera cada una según su tamaño, sus necesidades, tipos de deficiencias y naturaleza de las soluciones requeridas que trasciendan de la oferta básica de servicios.

Así pues, como la unidad es todos los asociados a ella, sus costos para los servicios comunes (capacitación en Detección de fallas, Nivel I por ejemplo) serían financiados con la inversión proporcional de un 10% del costo por cada empresa luego de establecer el tipo de acciones a desarrollar y su alcance según el presupuesto acordado para los servicios globales aprobados. Ello no implica que algunas requieran servicios adicionales o diferentes, dada la etapa de desarrollo en la que encuentran, en cuyo caso la oferta se estudiaría y presentaría de forma individualizada, con costos que solo asumirá la empresa que los solicita.

Viabilidad operativa: La unidad, Centro o Asociación de información, capacitación, formación o ejecución gerencial de los asociados (ASICAFEG, ASOINCAFEG o como decidan llamarle los emprendedores), negociará con los emprendedores, presentando un proyecto trimestral (o semestral), según necesidades, con una oferta – que ajustada a las necesidades reveladas en este estudio- podría integrar servicios profesionales como:

I) Consulta y asesoramiento. Regulares, programadas en cantidad por cada asociado y de emergentes solicitadas por casos de imprevistos.

II) Capacitación gerencial a) inicial (sencilla y elemental) dirigida al emprendedor (o a un potencial candidato a la gerencia del negocio) para introducir innovaciones organizacionales y encaminarse hacia la implementación de actividades técnicas propias de la gestión, b) por niveles de formación.

III) Organización Básica: Estructura de la Empresa.

1.- Diagnóstico base de la realidad funcional para agrupar las actividades que se corresponden con cada función. (por ejemplo, por el tamaño de la empresa podría detectarse la necesidad de la función encargada de administrar los recursos humanos para atender procesos de análisis, tareas, cargo, perfil, competencias, programa de selección del candidato, plan de capacitación, formas de evaluación, registros y plan para calificación de méritos, ente otros posibles)

Dependiendo de la amplitud de la función habrá que asignar las tareas, identificar la función, definir el cargo, analizar sus riesgos, describir el perfil del hombre requerido para el cargo y se capacita a la persona que lo está ejerciendo,

para adecuar sus acciones a la naturaleza de empresa, sus metas, fines y objetivos. Según el volumen de tareas de la función se agrupan en un cargo: productor o vendedor, por ejemplo), que generalmente, son las funciones del emprendedor en la etapa de arranque, pero ese vendedor inicialmente podría tener funciones de promoción, calcular sus costos y fijar sus precios, vender y facturar, distribuir, cobrar. Cada una de esas funciones con el crecimiento irá requiriendo un cargo diferenciado.

Según el número de cargos requeridos para el volumen de las tareas; en otras etapas se organizarían en una unidad o departamento (ventas) que con el crecimiento requerirá incorporar y separar progresivamente la distribución en otra unidad, así como la promoción (luego mercadeo, investigación, e investigación y Desarrollo) facturación, análisis los costos, la determinación de precios, cobranza, deudas, que el emprendedor tendrá que ir delegando en otros cargos y estos cargos según su cantidad deberán agruparse de acuerdo al volumen de las tareas, en unidades departamentales y así sucesivamente.

De esa forma, la oferta o el plan de servicios se diseña de acuerdo a los avances de la empresa, pues dependiendo de los aportes, las exigencias y necesidades de cada etapa de evolución o crecimiento de la entidad, las unidades van conformando una estructura organizada, surgida de la propia dinámica del negocio, de modo que una representación de la estructura (organigrama por ejemplo), no siga siendo –como se ha apreciado en la realidad local-, un mapa del sueño de empresa concebido por el emprendedor o de lo que se quiere alcanzar, aunque sería muy útil reflejarlo en un organigrama como herramienta para orientar el camino hacia el futuro, ni tampoco es un modelo tomado de los ejemplos de las fuentes teóricas o de otras empresas, pues ese esquema no sería el organigrama real de cada empresa.

La estructura, entonces es un retrato del esqueleto real ajustado al específico negocio que le da vida a la organización, a las tareas que se cumplen y a las funciones ya agrupadas en sus cargos y unidades departamentales en el nivel o etapa de desarrollo en el cual se encuentra la entidad y, por tanto, su diagrama

representativo no es como una foto del abuelo o padre en la pared, sino algo que va cambiando al ritmo del crecimiento de la empresa y debe rediseñarse con cada cambio, pues dada la naturaleza de la estructura, es inevitable que un cambio en cualquiera de las partes o componentes de la estructura genere cambios en todas las demás partes modificando la totalidad.

Por consiguiente, dicha estructura debe ser muy flexible y el organigrama que la representa no debería ser el mismo de hace dos años tres, cinco o más años, pues raras veces una empresa exitosa, se estanca en una misma estructura, pero la creación de unidades departamentales debe ser estudiada y planeada y, en consecuencia, el emprendedor necesita la consulta de profesionales del ramo para conformar su estructura y representar en su organigrama.

2.- Organización básica: Arquitectura. Se trabajaría en lo que constituirán los primeros ingredientes de la cultura organizacional propia; valores, normas esenciales, políticas, principios, slogans, visión.

3.- Programa de Adiestramiento. Luego de determinados los cargos básicos, la unidad de información estaría en capacidad de incluir en sus ofertas algunos planes o programas de entrenamiento en la aplicación de los cambios organizacionales, capacitación o formación específica en determinadas tareas, funciones o acciones.

IV.- Con los avances anteriormente reseñados, creada la unidad y puesta en funcionamiento con la prestación de los servicios elementales o básicos, podrá negociarse con los emprendedores el logro del primer objetivo formulado en la propuesta, es decir, la creación de una estrategia global de implementación de las técnicas gerenciales indispensables para incrementar la capacidad de gestión de las PYMES ajustado al diagnóstico de cada empresa.

1.- Ello implica que deberá proponerse la formulación de un Plan de formación inicial que conduzca luego a una estrategia de autoformación guiado y monitoreado por la Unidad que deberá actuar como centro de información en las áreas de Planeación, Dirección y Control, principalmente.

2.- En función de ello se sugerirán las acciones para lograr el segundo objetivo de la propuesta como lo es el de crear un comité, permanente y rotativo, de apoyo y

asesoramiento que además funcione como centro de formación y desarrollo, mediante la programación de actividades de autoformación.

3.- En el contexto del desarrollo de la propuesta desde sus iniciales actividades, se irán estimulando sobre la marcha las actitudes favorables a los cambios, a objeto de elevar el nivel de participación y compromiso de los empleados con los valores y principios de la institución, con miras a promover la creación de una cultura propia con los primeros valores asumidos como una forma de alcanzar un grado de cohesión grupal favorable a la realización de la propuesta, como se formuló en el tercer objetivo de la propuesta.

Todo lo dicho y resumido en esta breve descripción requiere del consenso y la negociación con los emprendedores, por tanto, no tiene caso incorporar algunos esquemas y planes de acción que precisaron los detalles para concebir o verificar la viabilidad operativa, pues se basan en el supuesto de la disposición real a negociar y a aceptar cambios, dado que las actitudes fueron sorprendentemente elevadas y casi alcanzaron el 100% de aceptación en la encuesta, pero los niveles de aplicación real bajaron para reflejar entre el 35% y 45 %. Lo cual hace suponer que la propuesta se podría negociar exitosamente con menos del 30% de los negocios que sería más o menos lo requerido para crear, dar operatividad y cubrir los costos de la unidad o Fundación o Asociación de información, capacitación, formación o ejecución gerencial de los asociados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, Francisco. (1997). La importancia de la producción local y la pequeña empresa para el desarrollo de América Latina. *Revista de la CEPAL*. N° 63. Caracas: CEPAL.
- Anzola, S. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. 5ta. Ed. Caracas: Editorial Exísteme.
- Auletta, N. y Puente, R. (2010). ¿Qué hace a un emprendedor innovador? *Debates IESA*. Vol. XV. N° 2. Caracas-Venezuela: Ediciones IESA.
- Auletta, N., Puente, R. y Jiménez. C. (2010). Oportunidades en Venezuela, entre la revalidad y la innovación. *Debates IESA*. Vol. XV. N° 2. Caracas-Venezuela: Ediciones IESA.
- Auletta, N. (2014). Análisis. Formarse para emprender. *Consecomercio al Día*. N° 32. Caracas: Ediciones LY.CA.
- Bellorín, L. y Rivas J. (1992) *Técnicas de Documentación e Investigación I*. Caracas: Universidad Nacional Abierta.
- Bennis, W. y Mische, M.(1996). *La Organización del siglo XXI. Reinventando la empresa a través de la reingeniería*. (A. E. Gómez, trad.). México: Panorama Editorial, S.A.
- Berry, L. (1996). *¡Un buen servicio no basta!. Cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. (A. de Hassan, trad.). Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Blessington, M. y O'Connell, B. (1996). *Reingeniería de ventas (basada en el cliente)*. (M. Bernal y L. Cano, trad.). Colombia: McGraw-Hill.
- Bolívar, Pedro Modesto. (2003). *Aragua ante la Historia*. Colección Pembol N° 37. Maracay: Corporación Pinfer. C.A.
- Botello, O. (1981). *Aspectos Geográficos y Orígenes de Villa de Cura*. Villa de Cura: Fondo Editorial Rafael Bolívar Coronado. Publicaciones del Concejo Municipal del Distrito Zamora.

- Botello, O. (1982). *Transitar por la vida de un pueblo*. Villa de Cura: Editorial Miranda.
- Brojt, D. (2009). *La empresa con destino; cómo y por qué profesionalizar una empresa pequeña o mediana*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Brooke, M. y Mills, W. (2000). *El Ejecutivo Visionario. Planeación Estratégica para los líderes de los nuevos negocios*. Colombia: McGraw-Hill. Interamericana. S. A.
- Cantú, H. (1997). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México. Mc Graw Hill.
- Cardozo, F. y Faletto, E. (1973). *Dependencia y Desarrollo en América Latina*. Argentina: Siglo XXI.
- Cervilla, M. (2001). *La Innovación como un proceso económico social: Algunas implicaciones para el diseño de una estrategia de desarrollo*. Caracas: Centro de Estudios del Desarrollo (CENDES). U. C. V.
- Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Código Orgánico Tributario (2001). *Gaceta Oficial N° 37.305*. Octubre 17 del 2001.
- Constitución (2000). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5453, marzo 3, 2000.
- David, F. (1994). *La gerencia estratégica*. (9na. Reimp). (E. Calado trad.). Santa Fe de Bogotá-Colombia: Fondo Editorial Legis .
- D'Alvano, L. y Giménez, J. (2005). Tres retos para mejorar la oferta de servicios. *Debates IESA*. Vol. X. N° 3. Venezuela: Ediciones IESA
- De la Plaza, S. (s.f). *La formación de las clases sociales en Venezuela*. Caracas: Cuadernos Rocinante.
- Diez, M. y Muñoz, C. (2011). *Estudio cualitativo de las principales estrategias de emprendimiento y gestión de tres empresas exitosas de mediano tamaño en Venezuela*. Trabajo de Maestría (no publicado). Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). Caracas.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Argentina: Editorial Sudamericana.
- Drucker, P. (2008). *Hacia la Nueva Organización*. (H. Deusto comp. *Innovar la organización empresarial*). Barcelona-España: Ediciones Deusto.

- Durán, F. (2010). *Identificar los factores relacionados con los procesos de innovación dentro de las actividades emprendedoras en dos empresas venezolanas en línea*. Trabajo de Maestría (no publicado). Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). Caracas.
- Editorial Miranda (1989). *Guía General del Municipio Zamora*. Villa de Cura: Autor.
- Estrada, F. (2012). *Programas de fomento de avanzada: diversidad y flexibilidad para las pymes*. *Debates IESA*. Vol. XVII. N° 4. Caracas-Venezuela: Ediciones IESA.
- Franca, C. (2009). *Determinación del rol de los líderes en la ejecución de planes estratégicos en empresas con sede en Venezuela*. Trabajo de Maestría (no publicado). Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). Caracas.
- García, H. (1997). *¿Una política Industrial para Venezuela?. El Desarrollo económico como problema*. (Seminario Nacional). Serie Foro al Día. Caracas: Centro de Estudios del Desarrollo. UCV.
- Garvín, D. (2008). Los procesos de organización y dirección. En: Deusto. (comp. y Editor). *Innovar la organización empresarial*. Barcelona-España: Autor.
- Gimón, J. y Jaimes, K. (2009). *Análisis de viabilidad financiera y de mercado de una empresa de estrategia e inteligencia de negocios para PYMEs venezolanas*. Trabajo de Maestría (no publicado). Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). Caracas.
- Guaregua, O. (2005). Innovación. Una combinación de liderazgo, Dirección y clima interno. *Gestión Humana. La estrategia clave*. Año 6. N° 21. Caracas: Asociación Venezolana de Gestión Humana.
- Guerrero, J. y Sevilla, U. (2010). *Estudio de estrategias clave de innovación en modelos de emprendimiento del sector alimentos en Venezuela*. Trabajo de Maestría (no publicado). Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). Caracas.
- Guiltinan, J., Paul, G. y Madden, T. (1998). *Gerencia de Marketing. Estrategias y programas*. Colombia: McGraw-Hill. (Cecilia Avila de Barón, Trad.)
- Hammer, M. y Champy, J. (1995). *Reingeniería. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!*. (J. Cárdenas, trad.). Colombia: Grupo Editorial Norma.

- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, L. (2008). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas (2010). *IV Censo Económico 2007-2008. Primeros Resultados*. Caracas. Autor.
- James, P. (1997). *Gestión de la Calidad Total. Un texto Introductorio*. España: Prentice Hall
- Kamiya, M. (2012). El apoyo a la Pyme en América Latina. *Debates IESA*. Vol. XVII. N° 4. Caracas-Venezuela: Ediciones IESA.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997). *El cuadro de mando integral*. The Balance ScoreCard. Barcelona-España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Kliksberg, B. (1980). *Formación de los Administradores en América Latina*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación. *Gaceta Oficial*. N.º 38.242 de agosto de 2005.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. *Gaceta Oficial* N° 38596 del 3 de Enero de 2007
- Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras. *Gaceta Oficial Ext.* N° 6.076 del 7 de Mayo de 2012.
- Lyotard, J. (2001). *La Condición Posmoderna (explicada a los niños)*. España: Editorial Gedisa, S.A.
- Manganelli R. y Klein, M. (2004). *Cómo hacer reingeniería*. Bogotá-Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Michelli, M. (2009). *PyMES, Instrumento esencial de la recuperación económica*. Argentina: Ediciones Macchi San Luís S.A.
- Mondry, R. y Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos* (6ª ed.). México: Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.
- Morles, V. (1994). *Planeamiento y análisis de investigación*. Caracas: Universidad Central de Venezuela. Ediciones de la Biblioteca
- Morris, D. y Brandon, J. (1994). *Reingeniería: cómo aplicarla con éxito en los negocios*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Interamericana S.A.

Nadler, D y Tushman, M. (2008). La empresa del futuro: imperativos estratégicos y competencias básicas para el siglo XXI. En H. Deusto. (comp. y Editor). *Innovar la organización empresarial*. Barcelona-España: Autor.

Nelson, B. (2000). *1001 formas de tomar la iniciativa en el trabajo*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Observatorio Aragua

<http://www.tomaspaez.com/pagwp/wp-content/uploads/2013/03/aragua2.pdf>

Observatorio General

<http://www.tomaspaez.com/pagwp/wp-content/uploads/2013/03/Observatorio-II.pdf>

Ochoa, O. (2010). Innovar para hacer sostenible el negocio. *Debates IESA*. Vol. XV. N° 2. Caracas-Venezuela: Ediciones IESA.

Ogliastri, E. (2003). Las culturas del mundo. *Debates IESA*. Vol. VIII. N° 4. Venezuela: Ediciones IESA.

Operé, M. y Pérez J. (1995). *Calidad Total*. Madrid: Instituto Superior de Estudios Empresariales.

Páez, T. (2004). *Observatorio PYME*. Venezuela. Ediciones Ceatpro.

Parella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación cualitativa*. Caracas: FEDUPEL. (IPC.)

Piñango, R. (Director). (2003). Gerencia para fundamentar el optimismo [Editorial] *Debates IESA*. Vol. VIII. N° 4. Venezuela: Ediciones IESA.

Piñango, R. (Director). (2004). Estrategia, realidad e imaginación [Editorial] *Debates IESA*. Vol. IX N° 4. Venezuela: Ediciones IESA.

Piñango, R. (2010). Innovación. ¿Otra moda más? *Debates IESA*. Vol. XV N° 2. Venezuela: Ediciones IESA.

Piñango, R. (2012). Inventamos o erramos. [Editorial] *Debates IESA*. Vol. XVII. N° 1. Caracas-Venezuela: Ediciones IESA.

Pizzolante, I. (1996). *Reingeniería del pensamiento. Identidad e imagen corporativa: una estrategia para crecer*. Caracas: Editorial Panapo.

Prebisch, R. (1971). *Hacia una dinámica del desarrollo latinoamericano*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Ramírez, T. (1999). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Carhel.
- Rodríguez, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México DF: Thomson Editores.
- Sainz de Vicuña, José M^a. (2006). *Innovar con Éxito*. Madrid: ESIC Editorial.
- Secretaría Permanente del Sistema Económico Latinoamericano –SELA- (2010). *Visión prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Respuestas ante un futuro complejo y competitivo*. Caracas: Autor.
- Sokal, Alan y Bricmont, Jean. (1999). *Imposturas intelectuales*. Barcelona-España: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Toffler, A. (1972). *El Shock del futuro*. Barcelona-España: Plaza y Janes S.A. Editores.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador –UPEL-(2010). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas: FEDUPEL (Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador).
- Viana, H. y Cervilla, M. (2004). Iniciativa empresarial corporativa: una necesidad creciente para Venezuela. *Debates IESA*. Vol. IX N° 4. Venezuela: Ediciones IESA.
- Viana, H. (2003). La innovación: arma poderosa en tiempos de crisis. *Debates IESA*. Vol. VIII. N° 4. Venezuela: Ediciones IESA.
- Viana, H. y Gomes, J. (2006). La «nueva economía»: ¿la gran oportunidad para Venezuela?. *Debates IESA*. Vol. IX. N° 1. Venezuela: Ediciones IESA.
- Viana, H. (2010). Hacer de la Innovación una Competencia. *Debates IESA*. Vol. XV. N° 2. Venezuela: Ediciones IESA.

ANEXOS

ANEXO 1

GLOSARIO

Acción de Mejoramiento Administrativo: Medida de cambio administrativo, orientada a elevar el desempeño organizacional.

Actitud: Para Gagné (1975) las actitudes son estados internos adquiridos, que ejercen influencias sobre la elección de la acción personal hacia cosas, personas o acontecimientos. (de Morán, de Bullaude y de Zamora, 1995, p. 67)

Cohesión. Un proceso de grupo que resulta en un compromiso individual mayor hacia los objetivos del grupo. (James, 1997, p. 304)

Competitividad. Grado con el que las mercancías y servicios cumplen con éxito y de manera continua las necesidades y deseos de los clientes. (James, 1997, p. 304).

Control. El control es un concepto esencial a toda función administrativa. Se puede definir en los términos generales en que lo hace R. Melincoff como: La vigilancia permanente para asegurarse de que todo cuanto se realiza esté conforme a lo previsto y ordenado. (Moreno, 1996).

Control. Proceso por el cual un individuo ejerce (emplea) decisiones conscientes para realizar cualquier acción correctiva necesaria. Una de las funciones de la Gestión. (James, 1997, p. 304).

Control concurrente. Seguimiento simultáneo del proceso de producción para asegurar que los objetivos son conseguidos. (James, 1997, p. 304)

Controles de Retroinformación. Procesos que evalúan una actividad después de que esta se ha llevado a cabo; es decir miden la historia y señala los errores que se cometieron (DuBrin, 2000, p. 454)

Cultura Empresarial u organizacional. Se refiere al conjunto de valores compartidos por los miembros de la organización. (Operé y Pérez, 1995, p. 225).

Cultura Organizacional. Se concibe como el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común y que, en general se refieren a un sistema de significados o valores compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que distinguen a su empresa de las demás.

Descentralización. Está caracterizada por la delegación de autoridad en los subordinados; cuanta más autoridad es delegada, más descentralizada está la organización. (James, 1997, p. 305)

Diseño de organización. Proceso de desarrollo de la estructura de la organización. (James, 1997, p. 305)

Efectividad: Asumida como principio de la calidad por este estudio, se comparte el criterio de Salazar (1994), cuando la concibe como la capacidad de lograr óptimos resultados organizacionales a los fines de elevar al máximo la satisfacción de las necesidades del cliente.

Eficacia. Virtud, fuerza y poder para obrar. La eficacia es una cualidad que debe tener tanto el sistema de control interno como la auditoría interna. (Cepeda, 1997, p. 228)

Eficiencia. Logro de metas y objetivos en términos de cantidad y calidad. Virtud y facultad para lograr un efecto determinado. Es una característica que debe tener toda organización y a la cual debe contribuir el auditor. El sistema de control interno y la auditoría interna deben ser una garantía en el logro de los resultados previstos. (Cepeda, 1997, p. 229)

Estructura de una organización. Combinación de personas y tareas para alcanzar las metas de la organización. (DuBrin, 2000, p. 456).

Estructura Plana de Organización. Forma de organización integrada por pocos extractos administrativos que la hacen menos burocrática. (DuBrin, 2000, p. 456)

Evaluación del desempeño. Sistema formal utilizado para medir, evaluar y revisar el desempeño. (DuBrin, 2000, p. 456).

Evaluación del rendimiento. Revisión del rendimiento individual mediante el uso de técnicas postcontrol. (James, 1997, p. 306).

Evaluación. Valoración del sistema de control interno para conocer su grado de desarrollo, operatividad y eficacia (Cepeda, 1997, p. 279)

Entrapreneurship: Término acuñado por Guilfford Pinchot (1985), para referirse a la iniciativa empresarial corporativa que "...consiste en la adopción de valores y conductas emprendedoras por el personal de la compañía..." (Viana y Cervilla, 2004, p. 31).

Estrategia de Control Interno. Estrategia que se basa en el supuesto de que es posible motivar a los empleados si se fortalece su compromiso con las metas de la organización. (DuBrin, 2000, p. 456).

Extensión del control. Número de individuos que informan regularmente a un directivo. (James, 1997, p. 306)

Factores Clave para el éxito: De acuerdo a Horngren, Foster y Datar (1996), estos se refieren a los elementos que tienen incidencia y afectan de algún modo la satisfacción del cliente y entre los que pueden considerarse, el precio, la innovación, la calidad, el tiempo de entrega, el impacto agradable, el trato o las relaciones interpersonales, el ambiente atractivo, etc.

Gestión. El proceso de planificación, organización, liderazgo, control y dotación del personal para llevar a cabo la solución de tareas eficazmente. (James, 1997, p. 306)

Gestión: acción de gestionar o administrar. Toda organización debe establecer sus normas de gestión y a partir de estas poder medir las desviaciones en su ejecución. (Cepeda, 1997, p. 229)

Gestión. El proceso de planificación, organización, liderazgo, control y dotación del personal para llevar a cabo la solución de tareas eficazmente. (James, 1997, p. 306)

Indicador: es un indicio que se expresa numéricamente o en forma de concepto sobre algo que se quiere verificar, analizar, y evaluar. El uso de indicadores hacen parte del sistema de control interno. (Cepeda, 1997, p. 229)

Innovación. La creación y desarrollo de nuevas ideas, productos o procesos que proporcionan una base para compartir con ventaja. (James, 1997, p. 307).

Innovación. La innovación es definida de una manera amplia como un producto, un proceso o un sistema nuevo a la empresa y que no necesariamente debe ser novedoso en el ámbito internacional, incluyendo así no sólo los avances tecnológicos mayores, sino también las mejoras incrementales. Cuando se habla de innovación no se está haciendo referencia únicamente a cambios estrictamente tecnológicos, sino también organizacionales y gerenciales involucrados en la comercialización exitosa de una innovación. (Cervilla, 2001)

Política: lineamientos generales que se siguen para tomar decisiones y emprender la acción. (DuBrin, 2000, p. 459). Para Ackoff (1990) “Es una norma para seleccionar un cursos de acción, una norma para decidir...” (p. 49), a lo cual Chiavenato (1999) añade que esta se refiere a la disposición de los objetivos como guías orientadoras de la acción administrativa. Dirigen la ejecución de las acciones y proporcionan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos para establecer las áreas donde deberá desarrollarse la acción administrativa.

Procedimiento. Planes relacionados con los métodos de trabajo o la ejecución de los mismos, generalmente los procedimientos son planes operacionales que suelen expresarse a través del flujograma. (Chiavenato, 1999, p. 335).

Proceso. Conjunto de actividades diseñadas para alcanzar una meta, por ejemplo el proceso de acabado de una mesa. (DuBrin, 2000, p. 459)

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS

ANEXO 2

Villa de Cura, 23 de Octubre de 2014

Estimado Gerente o Representante de la Empresa

Ante la necesidad de realizar un estudio para la elaboración del Trabajo de Grado titulado: **“Estrategia de Innovación organizacional para optimizar la Capacidad de Gestión en la Pequeña Empresa Manufacturera de Villa de Cura. Municipio Zamora, Estado Aragua,”** debo solicitar a un grupo de pequeños empresarios la información indispensable para evaluar la situación de la pequeña empresa villacurana con respecto a los procesos que se cumplen en la misma.

En tal sentido, le anuncio que su empresa resultó seleccionada para conformar la muestra a encuestar, por lo cual es preciso aclararle que su participación tiene un particular interés para encontrar alternativas o propuestas realmente efectivas y eficientes que contribuyan con el éxito de los pequeños negocios de la localidad.

Mucho agradecería su disposición a llenar el formato de encuesta que se le anexa y siéntase en plena libertad de expresar sus necesidades e inquietudes sobre su negocio y las condiciones externas que afectan el normal desenvolvimiento del mismo.

Sin otro particular a que hacer referencia, reiterando mi agradecimiento por su colaboración con este esfuerzo, quedo de Usted,

Atentamente,

Econ. Mauricio Khoudari M.

ENCUESTA AL PEQUEÑO EMPRESARIO

Instrucciones: Por favor, coloque una equis (x) u otro signo indicativo en la casilla identificada con el número que se corresponda con la situación de su empresa y con su respuesta de acuerdo a los siguientes criterios: 5 = Siempre; 4 = Generalmente, 3 = A Veces, 2 = Casi Nunca, 1 = Nunca.					
I. Adopción de la Innovación Organizacional	5	4	3	2	1
1.- ¿Hace falta manejar el principio de mejoramiento continuo para superar las debilidades de la empresa?					
2.- ¿La gerencia procura desarrollar habilidades técnicas para la innovación organizacional?					
3.- ¿Existe en la entidad quien desempeñe la función de analizar los procesos de trabajo de todos los cargos?					
4.- ¿Considera que asumir cambios dentro de la empresa es un riesgo para la funcionalidad del negocio?					
5.- ¿En la empresa se promueve la iniciativa de todos sus miembros?					
6.- ¿Para consolidar un negocio actualmente, es indispensable adoptar los principios básicos de la administración? (proceso gerencial, dirección, control, por ejemplo)					
II. Adaptación a los Cambios	5	4	3	2	1
1.- ¿Existe una preocupación significativa por adoptar patrones de cambio? (Delegar responsabilidades, relaciones horizontales, trabajo en equipo, flexibilidad de estructura, por ejemplo)					
2.- ¿Es preciso adoptar nuevos enfoques que garanticen la adaptación de la empresa los cambios del entorno?					
3.- ¿En la unidad se fijan metas para mejorar el desempeño, individual y organizacional?					
4.- ¿Se establecen políticas para lograr que se cumplan las metas fijadas?					
5.- ¿Se cuenta con normas para orientar a la empresa hacia un mejor desarrollo de las actividades?					
6.- ¿Considera que debería establecer valores propios de la empresa para generar una cultura empresarial coherente con el negocio?					
III.- Aspectos Organizacionales	5	4	3	2	1
1.- ¿La estructura organizacional de su empresa se ha diseñado en correspondencia con las funciones y/o los cargos que realmente se ejecutan en la entidad? (es decir, refleja el funcionamiento real)?					
2.- ¿El diseño organizacional de la empresa, se ha modelado en la práctica de acuerdo a los procesos de trabajo que se van desarrollando?					
3.- ¿Se ha contado con una definición de cargos en la entidad?					
4.- ¿Cree que es preciso mantener una eficiente coordinación de las actividades?					
5.- ¿Cree que para avanzar en la consolidación del negocio, es preciso promover el trabajo en equipo?					

IV.- Necesidades de Innovación	5	4	3	2	1
1.- ¿Piensa que la sobrevivencia del negocio es la razón y necesidad más importante para innovar?					
2.- ¿Opina que adoptar la innovación organizacional aseguraría el crecimiento de la empresa?					
3.- ¿Considera que se requiere esa innovación para garantizar la rentabilidad?					
4.- ¿Piensa que la innovación organizacional permite adecuarse a las exigencias actuales?					
5.- ¿Diría que con la innovación organizacional es posible flexibilizar la estructura?					
6.- ¿Aseguraría que para diversificar, es importante adoptar la innovación organizacional?					
V.- Necesidades de Gestión	5	4	3	2	1
1.-¿Considera que es imprescindible adoptar una cultura administrativa para el éxito del negocio?					
2.-¿Es preciso tener y mantener una preocupación por alcanzar resultados excelentes?					
3.-¿Le parece necesario tener una visión a largo plazo (previsión y plan futuro) para consolidar el negocio?					
4.- ¿Afirmaría que, dados los cambios del entorno, hay que ocuparse seriamente de atender las debilidades internas de la empresa de modo permanente?					
5 ¿Se requiere elevar competencias organizacionales para asegurar el funcionamiento satisfactorio del negocio?					
6.- ¿Se necesita contar con un Control Interno para la eficiencia y el mejoramiento de la capacidad de gestión?					
VI.- Tecnología de Gestión	5	4	3	2	1
1.- Considera fundamental que la empresa cuente con un registro de información? (Record y estadísticas de producción, ventas, eventos, novedades, por ejemplo)					
2.- ¿Su empresa ha implementado en un eficiente sistema de comunicación?					
3.- ¿En la entidad se evalúa la estructura y/o el diseño organizacional para ajustarlo a las exigencias?					
4.- ¿En su entidad se intenta llevar o se ha llevado a cabo el control (o evaluación) de la gestión?					
5.-¿La empresa se ha ocupado de aplicar mecanismos para evaluar o detectar fallas en los procesos de trabajo?					
6.- ¿En su empresa se coordinan las actividades de una manera eficiente?					
VII. Ámbito Social	5	4	3	2	1
1.- ¿En la empresa se implementan acciones para promover la armonía laboral?					
2.- ¿Se promueven las relaciones interpersonales para crear y mantener un ambiente productivo?					
3.- ¿Se procura mantener un clima social adecuado? (eventos sociales, culturales, deportivos, excursiones u otros).					

VII. Ámbito Social (Cont...)	5	4	3	2	1
4.-¿Se reconoce el esfuerzo como estrategia para mejorar el desempeño?					
5.- ¿La entidad procura estimular la celebración del logro?					
6.- ¿Se procura incentivar políticas o medidas dirigidas a propiciar la satisfacción con el trabajo en el personal de la empresa?					
VIII. Ámbito Laboral	5	4	3	2	1
1.- ¿La entidad cuenta con una(s) persona (s), capacitada(s) para asesorar técnicamente al (los) equipos de trabajo u otros?					
2.-¿La gerencia ofrece apoyo o gestiona el modo de apoyar a su personal?					
3.- ¿Si no existiera un área Recursos Humanos, la gerencia debe asumir los aspectos relacionados con la motivación del personal?					
4.- ¿Se realizan acciones para evaluar la eficiencia individual?					
5.- ¿En la empresa se pone en práctica la calificación de méritos?					
IX.- Viabilidad de la Propuesta. Actitudes	5	4	3	2	1
1.- Para consolidar su negocio, ¿piensa que es de suma importancia la adopción de los nuevos paradigmas de la organización?.					
2.- ¿Estaría dispuesto a participar en actividades de profesionalización a fin de adoptar técnicas para el manejo empresarial y la gestión?					
3.- Está de acuerdo en afirmar que es indispensable contar con apoyo técnico para impulsar la consolidación y el crecimiento del negocio?					
X.- Viabilidad. Necesidad y Recursos	5	4	3	2	1
1.- ¿Admite que es de vital importancia de mejorar el desempeño organizacional?					
2.- ¿Reconoce que promover el cambio es un imperativo en la actualidad?					
3.- ¿Reconoce las deficiencias de la gestión en su negocio?					
4.-¿Valora el papel que cumple la técnica o herramienta del control interno para la innovación organizacional y la gestión exitosa?					
5.-¿Su negocio contaría con los recursos técnicos necesarios para la adopción progresiva de herramientas organizacionales y de gestión?					
6.- ¿La empresa tendría posibilidades de contar con recursos humanos dispuestos a profesionalizarse a fin de asumir la innovación organizacional y la gestión?					

ANEXO 3

VALIDACIÓN

ANEXO 3

SOLICITUD DE VALIDACIÓN

Prof. (a) _____

Estimado (a) Profesor

A los fines de iniciar la fase de investigación de campo para proseguir el estudio correspondiente al proyecto del Trabajo de Grado titulado: **“Estrategia de Innovación organizacional para optimizar la Capacidad de Gestión en la Pequeña Empresa Manufacturera de Villa de Cura. Municipio Zamora, Estado Aragua**, recurro a Usted en solicitud de su valiosa colaboración como experto para evaluar el instrumento que se le anexa a objeto de garantizar su efectividad en la tarea de recabar de los datos requeridos.

A tal efecto, anexo también, tanto los objetivos de la investigación y la operacionalización de las variables, como los formatos necesarios para el registro de las sugerencias u observaciones que considere oportunas y convenientes.

A la espera de su respuesta, le hago expresivo mi agradecimiento por su colaboración, quedando de Usted,

Atentamente,

El Investigador

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Formular una estrategia de innovación organizacional para la optimización de la capacidad de gestión en la pequeña y mediana empresa manufacturera de Villa de Cura, Municipio Zamora, Estado Aragua.

Objetivos Específicos:

Describir el papel de la innovación organizacional y la capacidad de gestión en la pequeña y mediana empresa manufacturera de Villa de Cura, Municipio Zamora, Estado Aragua.

Precisar la naturaleza de los cambios y las exigencias requeridas para optimizar la capacidad de gestión en las PyMEs manufactureras de Villa de Cura, Municipio Zamora, Estado Aragua.

Determinar el grado en el cual la pequeña empresa manufacturera de la localidad seleccionada ha adoptado técnicas para la gestión.

Diagnosticar las necesidades de innovación organizacional para la optimización de la capacidad de gestión en las PyMEs manufactureras de Villa de Cura, Municipio Zamora, Estado Aragua.

Analizar la viabilidad de una propuesta de innovación organizacional para la optimización de la capacidad de gestión en las PyMEs manufactureras de Villa de Cura, Municipio Zamora, Estado Aragua.

Cuadro 2
Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Innovación	Adopción de la Innovación organizacional	Mejoramiento continuo Habilidades técnicas Resistencia (o miedo) al cambio Análisis de procesos. Promueve iniciativa Principios de la administración	I.1. 2 3 4,5 6
	Adaptación y Adopción de cambios	Patrones de Cambio. Nuevos enfoques Metas, Políticas, Normas, Valores	II. 1,2 3, 4 5, 6
	Aspectos organizacionales	Estructura. (Refleja funciones reales.) Diseño organizacional. Definición cargos. Coordinación. Trabajo en equipo.	III. 1 2, 3 4,5
	Necesidades	Sobrevivencia Asegurar crecimiento Garantizar rentabilidad Adecuarse a exigencias Flexibilizar, diversificar	IV.1 2 3 4 5,6
Capacidad de Gestión	Necesidades De Gestión	Adoptar una cultura administrativa Valora resultados excelentes Visión a largo plazo Atender debilidades internas Elevar competencias organizacionales Control interno	V.1 2 3 4 5 6
	Tecnología de Gestión	Registro de Información Sistema de comunicación Evaluación de la estructura Se cuenta con un control de gestión Indicadores para evaluar proceso Eficiente coordinación	VI.1 2 3 4 5 6
	Ámbito Social	Armonía Laboral Relaciones interpersonales, Clima Social. Reconoce el esfuerzo. Celebra logros Satisfacción con el trabajo	VIII.1 2,3 4,5 6

Fuente: Cuadro elaborado por el investigador (Octubre de 2014).

Cuadro 2
Operacionalización de variables (cont...)

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
	Ámbito Laboral	Asesoría técnica Apoyo gerencial. Motivación Evalúa eficiencia, califica méritos	IX.1 2,3 4,5
Viabilidad	Actitudes	Importancia de la innovación Disposición a participar Valora el apoyo técnico	X. 1 2 3
	Reconoce Necesidades	Mejora Desempeño organizacional Promover el cambio, Reconoce deficiencias Asumir la técnica del Control	XI.1 2,3 4
	Recursos	Disponibilidad de recursos técnicos. Recursos humanos	5 6

Fuente: Cuadro elaborado por el investigador (Octubre de 2014).

TABLA DE VALIDACIÓN

Nombre del Instrumento: **ENCUESTA AL EMPRESARIO**

Profesión del Validador: _____ C. I. N°: _____

Items	Congruencia Objetivos		Redacción			Evaluación			
	Si	No	Clara	Confusa	Inducida	Optima	Buena	Mejorar	Rechazar
I. 1									
2									
3									
4									
5									
6									
II. 1									
2									
3									
4									
5									
6									
III.1									
2									
3									
4									
5									
IV.1									
2									
3									
4									
5									
6									
V. 1									
2									
3									
4									

5									
6									
VI.1									
2									
3									
4									
5									
6									
VII.1									
2									
3									
4									
5									
6									
VIII.1									
2									
3									
4									
5									
IX.1									
2									
3									
X.1									
2									
3									
4									
5									
6									

Observaciones _____

Firma: _____ Fecha: _____



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, _____, Titular de la Cédula de Identidad N° _____ de Profesión: _____, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos del trabajo de grado Titulado: **“Estrategia de Innovación organizacional para optimizar la Capacidad de Gestión en la Pequeña Empresa Manufacturera de Villa de Cura. Municipio Zamora, Estado Aragua,** elaborado por el Econ. Mauricio A. Khoudari, M., titular de la cédula de Identidad N° 13.115.997, y aspirante al Título de Magíster Scientiarum en Ciencias Económicas, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado valido y confiable, por lo tanto es apto para ser aplicado en función del logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente,

Prof.
C.I. _____