

Estrategias gerenciales de innovación. Una herramienta de alto impacto para las empresas exitosas

Innovation management strategies. High impact tool for business success

Wilfred Vilarity Naggles*

Oscar Piña Sabagh**

* PostDoctor en Gerencia de las Organizaciones, URBE. Magister Scientiarum en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo, URBE. Docente - Investigador. E-mail: vilardyn@hotmail.com

** Magister en Educación, Candidato a Magister en Administración con énfasis en Innovación, Docente Investigador, Corporación Politécnica de la Costa Atlántica. E-mail: oscar_pi24@hotmail.com

Fecha de recepción: 02 de Febrero de 2013

Fecha de aceptación: 22 de Junio de 2013

Citación:

Vilarity Naggles, W., & Piña Sabagh, O. (2013). Estrategias gerenciales de innovación. Una herramienta de alto impacto para las empresas exitosas. Gestión, Competitividad e innovación(1), 31-38.

RESUMEN

El propósito de este artículo es tratar de manera tangencial, pero no por ello reflexiva-, colocar en controversia ciertas reflexiones y conclusiones acerca de las estrategias gerenciales de innovación, como una herramienta de alto impacto para las empresas exitosas, en la ciudad de Barranquilla – Colombia, La metodología empleada es descriptiva, documental y consulta de páginas web. Fundamentada en las teorías de liderazgo empresarial así como las habilidades administrativas con aportes de Robert L. Katz (1970), Robbins (1996), Ryback, (1998), y Goleman, (1998). Los resultados obtenidos, expresan que las habilidades administrativas identifican las capacidades o los comportamientos que son cruciales para triunfar en un puesto gerencial y pero a la vez se destaca que una habilidad o un alto nivel de pericia en una determinada materia pueden llegar a ser negativos para el éxito laboral en la empresa moderna. Por lo tanto se puede concluir que la utilización exitosa de grupos cuyos miembros tengan diferentes habilidades, antecedentes, y experiencias, incrementa la posibilidad de ofrecer soluciones creativas. De igual manera se plantea que se requiere de atención especial al desarrollo de habilidades de liderazgo en los niveles superiores de la dirección, pues éstos hacen sentir su influencia en toda la organización.

Palabras Claves: Gerencia, liderazgo empresarial, habilidades administrativas, organizaciones.

ABSTRACT

The purpose of this article is to try and tangential way, but why not reflective, place to dispute certain reflections and conclusions about managerial innovation strategies, as a high impact tool for successful companies, in the city of Barranquilla - Colombia, the methodology is descriptive, documentary and consultation of web pages. Based on the theories of business leadership as well as administrative skills with contributions from Robert L. Katz (1970), Robbins (1996), Ryback, (1998), and Goleman (1998). The results obtained, expressed the administrative skills to identify the capabilities or behaviors that are crucial for success in a management position and but at the same time stresses that a skill or a high level of expertise in a particular field may become negative for job success in the modern enterprise. Therefore it can be concluded that the successful use of groups whose members have different skills, background and experiences, increases the possibility of offering creative solutions. Likewise arose that you required special attention to the development of leadership skills in the upper levels of the address, because these make their influence felt across the organization.

Keywords: Management, business leadership, administrative skills, organizations.

1. Introducción

En el mundo empresarial y en especial el de las empresas innovadoras, cada día es más aceptado que las personas con un alto perfil profesionales, son las que poseen el mayor habilidad para enfrentar los variados y complejos retos que presenta el mercado, lo cual representa garantías para alcanzar el éxito de manera segura, la estrategia gerencial consiste en comprender y analizar las habilidades y destrezas de los gerentes de las empresas innovadoras, asumiendo a estos como líderes, quienes deben caracterizarse por poseer una visión clara del entorno, ser competente, con buena imagen externa, conductas vinculadas a una cultura organizacional funcional y sobre todo, habilidades que conjugadas con las destrezas logren direccionar la empresa hacia sus metas, donde esta se transforma en rentabilidad. Este concepto no es solamente importante con relación a la productividad y el clima organizacional, sino también influye en el liderazgo.

Las perspectivas del mundo de las empresas, ha cambiado en los últimos años. Se han vuelto intensamente competitivas y mutuamente interactivas al mismo tiempo. Los estilos de liderazgo empresarial han sido centro de atención como nunca, con atención especial al desarrollo de dotes de liderazgo en los niveles superiores de la dirección, pues éstos hacen sentir su influencia en toda la organización.

Al respecto Ryback, (1998) afirma: “En el siglo XXI, los criterios por los que se valora el liderazgo no sólo serán los conocimientos y la experiencia, sino también un grado saludable de autoestima y sensibilidad ante los sentimientos de los demás. Las personas que tengan un nivel elevado de los factores serán los que lleven el timón en las organizaciones de éxito.” (p. 36). En vista de ello, se puede afirmar consistentemente, que se encuentra en las primeras etapas de lo que muchos autores reconocen como la siguiente revolución en los negocios, en la cual no se va a derramar sangre en esa tremenda transformación de lo viejo a lo nuevo, pero si perecerán muchas ideas preconcebidas.

La declaración de objetivos de una organización cumple una función: articular cierto sentido de bondad que, compartido, permite pensar que se está haciendo juntos algo verdadero. Trabajar para una compañía que mide su éxito de maneras muy significativas (no sólo por los resultados en cifras) fortalece la moral y la energía. Una vez que una persona entra en la Empresa para que pueda dar lo mejor de sí, hacer bien su trabajo, que no sólo de su talento sino que además lo haga con entusiasmo y compromiso, se necesitan. Primero que tenga sus elementos de trabajo y que sepa qué es lo que tiene que hacer. Segundo, que sepa cómo hacerlo.

Tercero que sienta que lo que está haciendo tiene un valor significativo, que él está contribuyendo y que se le reconozca por ello afectivamente. Según Rosabeth Moss Kanter (citada por Goleman, 1998), Afirma que hay que dejar de pensar en la gente y hay que comenzar a pensar en el talento. Se debe nutrir sus mentes y almas. Para este fin, recomienda, que para poder enfrentar con éxito una sociedad cambiante se requieren de cinco poderes, los cuales están asociados con los dedos de la mano. Estos cinco poderes, han originado la creación de un concepto llamado La Mano del Poder Humano, ellos han sido distribuidos, asociándolos con lo que representa cada uno de los dedos. El pulgar, que sirve para pedir una cola y a la vez establecer comunicación, representa el poder de la voz; el índice, dedo que se levanta para pedir la palabra e indicar que se

desea compartir algo, representa el poder de la imaginación, pues al levantar el dedo índice se está listo para compartir las ideas; el dedo corazón, que está más cerca de las demás personas cuando se extiende la mano para servir, para retribuir, es el que se usa para hablar de poder de la retribución; el anular representa, por ser el dedo donde se coloca el anillo de matrimonio, el poder del compromiso; por último el meñique que unido al de otra persona para hacer la “liga”, representa el poder de la asociación.

En el mundo moderno, con la nueva manera de hacer negocios, temas como las habilidades gerenciales cobran una importancia crucial. A medida que las organizaciones se desenvuelven en mercados más competitivos y dinámicos, reducen personal por reestructuraciones o comienzan a ser parte del proceso mundial de la globalización, deberán ocurrir modificaciones en sus estilos de gestión. Es por ello que los empleados deberán desarrollar nuevas características para adaptarse o destacarse en este nuevo sistema. (Robbins, 1996).

A pesar de lo anterior, se establece que un gran número de empresas innovadoras se encuentran en crisis, debido a su incapacidad para reaccionar adecuadamente a los cambios del medio en el que operan. Las empresas del sector Industrial y comercial de la ciudad de Barranquilla, pensando en elevar su desempeño orientándose hacia la calidad, deben buscar estrategias internas que las ayuden a alcanzar sus objetivos.

Para satisfacer las complejas necesidades de los clientes, se requiere de un trabajo no individualizado; por el contrario, la utilización exitosa de grupos cuyos miembros tengan diferentes habilidades, antecedentes, y experiencias, incrementa la posibilidad de ofrecer soluciones creativas. En base a ello, se establece que las habilidades son importantes y que las habilidades gerenciales son reconocidas por diversos autores, como una de las más importantes, se irá ahondando en este concepto.

Para las organizaciones, conseguir al más brillante en algún ámbito es cuestión de tiempo y dinero, pero será mucho más complicado encontrar al más apto. Lo anterior significa competencia técnica y habilidades gerenciales. Es interesante destacar que una habilidad o un alto nivel de pericia en una determinada materia pueden llegar a ser negativos para el éxito laboral en la empresa moderna. Gran parte de las investigaciones realizadas demuestran que las personas con habilidades bien desarrolladas, tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales para favorecer su propia productividad.

Es necesario entender y hacer entender que la inteligencia, genera competencias que influyen las habilidades de una persona para enfrentarse a las demandas, como a las presiones del entorno. Por lo tanto, servirán como una herramienta por cuanto agregara valor a la Empresa en el desempeño como un papel significativo para conseguir que el centro de trabajo no sólo sea el más productivo e igualmente rentable, sino que sea un lugar significativo y agradable. Rybarck, (1998), establece que el concepto de inteligencia se remonta a tiempos de Platón y de Aristóteles. En la concepción de Platón, la inteligencia guía y dirige; las segundas suministran la fuerza motriz. Aristóteles simplificó esta concepción ternaria y contrapuso la capacidad intelectual o cognoscitiva a la urética o apetitiva, que abarcaba a la vez emoción y voluntad. Por otra parte, Cicerón hizo una aportación definitiva al traducir el concepto platónico y aristotélico de capacidad cognoscitiva e intelectual de inteligencia. Para los filósofos medievales, la inteligencia, término que proviene del latín *intelligere*, era la propia

acción del intelecto, el proceso de conocimiento e interiorización de la realidad. Es así como se forma el sistema físico, psíquico y emocional dentro de lo social, político y cultural, por esta razón es importante mejorar las habilidades, capacidades y disposición para ejecutar con gracia, amor, paciencia y tolerancia las tareas, funciones, toma de decisiones en el organismo, empresa o institución donde servimos como entes receptores y transmisores de Valores Humanos Universales.

Conocer las propias emociones: la conciencia de un mismo, el reconocer un sentimiento mientras se desarrolla, esa es la clave de la inteligencia emocional. Aquellos individuos que tienen una mayor certidumbre con respecto a sus sentimientos, son mejores guías de su vida y tienen una noción mucho más segura de lo que sienten realmente con respecto a las decisiones personales que deben tomar, desde con quién casarse, hasta que trabajo aceptar.

Manejar las emociones: se deben manejar los sentimientos para que sean adecuados; esta es una capacidad que se basa en la conciencia de uno mismo. Las personas que carecen de esta capacidad luchan constantemente contra sentimientos de aflicción, mientras aquellas que la tienen desarrollada pueden preocuparse con mucha rapidez de los reveses y trastornos de la vida.

La propia motivación: ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para prestar atención, para la automotivación, el dominio y para la creatividad. El autodomio emocional (postergar la gratificación y contener la impulsividad) sirve de base a toda clase de logros. Las personas que tienen esta capacidad suelen ser mucho más productivos y eficaces en cualquier tarea que emprendan.

Reconocer emociones en los demás: la empatía, otra capacidad que se basa en la autoconciencia emocional, es la “habilidad” fundamental de las personas. Las personas que tienen empatía están mucho más adaptadas a las sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren. Esto los hace mejores en profesiones tales como la enseñanza, las ventas y la administración.

Manejar las relaciones: el arte de las relaciones es, en gran medida la habilidad de manejar las emociones de las demás personas. Las personas que se destacan en estas habilidades se desempeñan bien en cualquier cosa que dependa de la interacción serena con los demás.

Gran parte de las pruebas demuestran que las personas emocionalmente expertas (las que conocen y manejan bien sus propios sentimientos e interpretan y se enfrentan con eficacia a los sentimientos de los demás), cuentan con ventajas en cualquier aspecto de la vida, ya sea en las relaciones amorosas e íntimas, o en elegir las reglas tácitas que gobiernan el éxito en la política organizativa.

El mantener bajo control nuestras emociones perturbadoras, es la clave para el bienestar emocional; los extremos (emociones que crecen con demasiada intensidad o durante demasiado tiempo), socavan nuestra estabilidad. (Goleman, 1998).

Este concepto no es solamente importante con relación a la productividad y el clima organizacional, sino también influye en el liderazgo. El panorama del mundo de las empresas ha cambiado en los últimos años. Se ha vuelto fuertemente competitivo y solidariamente interactivo al mismo tiempo. Los estilos de liderazgo empresarial han sido centro de atención como nunca, con atención especial al desarrollo de habilidades

de liderazgo en los niveles superiores de la dirección, pues éstos hacen sentir su influencia en toda la organización. Una vez que las Empresas tienen clara sus necesidades y se logra la compatibilidad con las necesidades de sus empleados, tanto la Empresa como al gente se beneficia. Pero después hay ciertos mecanismos que tiene toda Organización, que precisamente son destrezas de un gerente, porque en definitiva la gente es gerenciada por otra gente. Entonces, los gerentes tienen que tener ciertas habilidades que le permitan influir en la conducta de otros. Y cuando se dice influir en la conducta de otros, ¿qué se pretende decir?. Principalmente que los individuos tienen ciertas necesidades y preferencias, y que un sujeto que ocupe el puesto de gerente debe estar en capacidad de entender aquello, y de reconocer los esfuerzos y resultados de los demás y así, de esta forma hará que se sientan más a gusto conmigo.

Un Directivo puede ser muy competente, pero si no se le da importancia a la gente que trabaja a su alrededor, no le reconoce sus esfuerzos, ni siquiera comunica que se espera que hagan un buen trabajo, lo que se generará en los demás son expectativas negativas y estos se sentirán muy incómodos, sentirán que no podrán hacerlo y cada vez que interactúen con su supervisor se sentirán muy mal.

Es evidente que dentro del entorno, existe un alto grado de insatisfacción emocional originado por los resultados de nuestro sistema, tal insatisfacción está presente en las opiniones que expresan los diferentes sectores de la comunidad, a través de los medios de comunicación y conversaciones cotidianas interpersonales. Las organizaciones triunfan o fracasan según se desarrollen los procesos y las personas se adapten a su contexto, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer sus necesidades con las cuales se puede asegurar su permanencia, en la organización.

Dentro de la aptitud existen dos elementos primordiales la empatía y las habilidades sociales, los cuales se detallan a continuación y forma como parte integral de la investigación. La empatía muestra indicadores como comprender a los demás a desarrollarse y las habilidades sociales que muestra como indicadores la influencia, la comunicación, el manejo de conflictos, el liderazgo, como catalizadores de cambios y de cooperación.

2. ¿Cuáles son las habilidades y competencias de los Gerentes Exitosos?

En la década de 1970, Robert L. Katz trató de contestarla mediante investigaciones en el campo de la administración, determinando que las habilidades son capacidades específicas que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud. Asimismo, Katz y otros han encontrado que los Gerentes deben tener cuatro habilidades críticas para administrar. Las habilidades administrativas identifican las capacidades o los comportamientos que son cruciales para triunfar en un puesto gerencial y a la vez las clasifico en dos niveles: las habilidades generales que debe tener el administrador y las habilidades específicas relacionadas con el éxito de la administración.

Para Goleman, (1999), los gerentes eficaces deben dominar las habilidades sociales, la cual describe como la capacidad que tiene el directivo para inducir en los otros las respuestas deseables, además plantea los siguientes indicadores:

- a. Influencia: se aplica a las tácticas efectivas por la persuasión.
- b. Comunicación: ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir los mensajes claros y convincentes.
- c. Manejo de conflictos: es negociar y resolver los desacuerdos.
- d. Establecer el cambio: alimentar las relaciones instrumentales entre los individuos.
- e. Colaboración y equipo: es trabajar con otros para alcanzar las metas compartidas.
- f. Habilidades de equipo: es crear la energía grupal para alcanzar las metas colectivas.

El enfoque más reciente para definir la tarea del gerente se concentra en las competencias gerenciales, las cuales se pueden definir como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con el buen desempeño del Gerente, el cual está dado por las actividades que éstos deben hacer, en lugar de lo que saben, estableciendo así, normas genéricas para la competencia gerencial.

Conclusiones

En la actualidad ha surgido una gran cantidad de información con respecto al rol que juegan los valores y habilidades gerenciales en el diario vivir. Hasta hace poco se valoraba a las personas en general por su coeficiente intelectual, pero desde hace un tiempo se hizo necesario comprender y analizar las habilidades y destrezas de los gerentes de las empresas innovadoras, las cuales se han insertado en los diferentes aspectos empresariales, como por ejemplo su influencia en las organizaciones. De igual manera, al analizar recientes investigaciones y publicaciones hechas por expertos en la materia se ha podido, establecer que además de ser de gran importancia en estos tiempos tan acelerados y tecnificados, las habilidades son componentes del ser humano que permiten sentir que la persona está activa.

Así mismo, los diferentes autores consultados concuerdan al afirmar que sí es posible aplicar con éxito las habilidades gerenciales a la dirección de las empresas, aún en momentos y situaciones difíciles y comprometidas. Esto solamente se puede dar si directivos y empleados mantienen un verdadero empeño en profundizar y sobresalir en el cuidado de las causas de la inestabilidad laboral, la capacidad del personal directivo de recuperar a los empleados que no rinden y el potencial del empleado de llevar una vida satisfactoria.

Indudablemente cada organización es una realidad diferente a las otras, por este motivo se puede decir que no existe una solución ideal y única para los problemas de cada organización, todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de las relaciones humanas en el trabajo. También no todo se resume en el uso de algún Manual para solventar los problemas que se presentan diariamente, sino que algunas veces resulta más útil la implementación del sentido común, el cual en la mayoría de los casos puede dar mejores resultados.

Se recomienda a las organizaciones aplicar lineamientos establecidos para fortalecer los niveles altos de valores y habilidades en el personal de las organizaciones, la aplicación y el afianzamiento de los valores y habilidades que les permita mantener los niveles

elevados en cada una de las dimensiones estudiadas y logren a cabalidad los objetivos planteados por la institución.

De igual forma, se recomienda reforzar el nivel de valores y destrezas en los gerentes de las empresas exitosa en la ciudad de Barranquilla a través de la aplicación de talleres con expertos para fortalecer la herramienta gerencial y así puedan lograr los beneficios deseados desde la obtención de una excelente relación entre los empleados de las oficinas hasta los niveles más alto de la organización.

Referencias

- Bentley, L. (1993). Capacitación Empresarial, Serie Mc Graw-Hill de Management. Colombia. Mc Graw-Hill.
- Covey, Stephen (1997). El liderazgo centrado en principios. Barcelona., Ediciones Paidós Ibérica S.A. y Ediciones Paidós SAICF, (cuarta reimpresión de la primera edición)
- Covey, Stephen (1997). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Argentina: Editorial Paidós.
- Gardner, Howard (1995). Inteligencias Múltiples. La teoría en la práctica. España: Editorial Paidós.
- Gardner, Howard (2001). La Inteligencia Reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI. España: Editorial Paidós.
- Goleman D. (1998), La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona: Kairós.
- Goleman, Daniel (1997) La salud emocional. Barcelona, Buenos Aires., Editorial Kairós S.A., primera edición
- Granell, E., y Parra M. (1994). Formación de Recursos Humanos. Documento de base, N°. 25. Proyecto Venezuela Competitiva. Caracas: Ediciones IESA.
- Ramos, M. (2001). Creatividad y otros conceptos. Definición, teorías, ejercicios y orientaciones. Valencia, Venezuela.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. Administración. Quinta edición. México, 1996.
- Rosabeth Moss Kanter. (2002) Las Frontera de la Gerencia, editorial Harvard Business School Press
- Ryback, D. (1998). Trabaje con su Inteligencia Emocional. Colombia: EDAF S.A.