

Innovación y modelos de gerencia: su reflexión transformadora desde lo humano y el conocimiento

Innovation and management models: a transforming deliberation from the human and knowledge approach

Luis Fernando LANDAZURY-VILLALBA [1](#); Hussein JAAFAR-ORFALE [2](#); María Alejandra CRISTOFANI [3](#); Roxana CANALES-CUBA [4](#)

Recibido: 17/11/2017 • Aprobado: 18/12/2017

Contenido

- [1. Introducción](#)
 - [2. Teorías relevantes](#)
 - [3. Metodología](#)
 - [4. Discusión y conclusiones](#)
- [Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

Para las organizaciones la innovación se ha posicionado como una estrategia movilizadora de valor y que permite generar competencias distintivas en sus actividades, diferentes perspectivas se han desarrollado en torno a su vinculación con el modelo de decisiones de la organización, por ello el propósito de este documento se orienta a establecer una reflexión de los referentes de modelos gerenciales y el papel de la innovación en estos, que permita la identificación de las bases de conocimiento para su aplicación e implementación en la administración de negocios, determinándose que la actividad innovadora vinculada a los modelos gerenciales, se contempla desde el recurso intelectual, con el fin de mejorar la forma por la cual se crean bienes y servicios, siendo la reflexión principal la relevancia que adquiere para los modelos modernos de gerencia de las organizaciones la mentalidad de cambio y la filosofía innovadora para la sostenibilidad en el tiempo.

Palabras-Clave: Modelos gerenciales, innovación, formas de negocio, economías emergentes.

ABSTRACT:

For organizations, innovation has been positioned as a strategy for mobilizing value and allowing the generation of distinctive competencies in their activities, different perspectives have been developed around its linkage with the organizational model of decisions, for this reason the purpose of this document is oriented to establish a reflection of the referents of organizational models and the role of innovation in them, which allows the identification of the knowledge bases for its application and implementation in business administration, determining that the innovative activity linked to the models organizational, it is contemplated from the intellectual resource, in order to improve the way in which goods and services are created, being the main reflection the relevance that for the modern models of management of the organizations the mentality of change and the innovative philosophy for sustainability in time.

Keywords: Organizational models, innovation, business forms, emerging economies

1. Introducción

En el contexto mundial, el fenómeno de la globalización ha generado a nivel microeconómico un constante cambio, evolución y reestructuración de las estrategias utilizadas por las empresas, dando paso a nuevas formas de hacer negocio, dichos cambios, han sido dinámicos e incrementales en lo referente al nivel de expectativa de los mercados, y es aquí donde radica el éxito de las organizaciones, que sean capaces de agregar valor a sus productos y/o servicios para satisfacer los requerimientos de los clientes y ser competitivos en los mercados.

La economía latinoamericana a pesar del músculo financiero y las negociaciones de carácter internacional que se encuadran en las operaciones empresariales que se desarrollan en los territorios que conforman la región, aún contiene un gran rezago en cuanto a la actividad innovadora, Sagasti (2013) hace alusión a las capacidades con las que cuenta el capital humano para liderar procesos creativos que dinamicen los resultados productivos en las organizaciones, sin embargo, los logros en cuanto a innovación y capital intelectual aún son limitados, distinguiéndose múltiples naciones por la escasa inversión en ciencia, tecnología e innovación, hecho que representan puntos clave en la generación y desarrollo de conocimiento práctico que se materialice en actividades de desarrollo tecnológico que fortifiquen las capacidades en los sistemas nacionales de innovación y las empresas vinculadas a esta.

Lemarchand (2010) sugiere en que se requiere contar con una plataforma colaborativa de capacidades y que, en América Latina para robustecer los sistemas de innovación, las organizaciones deben procurar por la inversión inteligente en capital humano que permita la creación y diversificación de conocimientos y tecnología aplicada que permitan generar resultados e impactos en las problemáticas y necesidades que cada escenario social y económico demanda.

La dinámica de América Latina exige mejorar el desempeño de las instituciones territoriales que integran la estructura de cada nación, a lo que Torres-Salazar & Melamed-Varela (2016) expresan la pertinencia que requiere fortificar la educación en términos de sus indicadores de desempeño, inclusión, cobertura y acceso, como base para la generación de capacidades humanas aplicadas y como elemento motriz que representa el punto de partida para fortalecer los ecosistemas de innovación.

El mercado colombiano no se escapa de esta dinámica y cada día se vuelve más exigente, generando expectativas muy altas de parte de los clientes. Pero el sistema empresarial del país poco ha invertido para potencializar y generar al interior de las organizaciones sistemas de gestión de la innovación que permitan fomentar, la creación y desarrollo de nuevos o mejores productos, procesos y modelos gerenciales, que satisfagan las nuevas necesidades del mercado (Montoya, A., Montoya, I. & Castellanos, 2010). Hoy en día, las organizaciones deben poder adaptarse con rapidez y efectividad para sobrevivir ante panoramas basados en la incertidumbre y el caos. La velocidad y la complejidad del cambio del entorno a menudo ponen a prueba las capacidades de los sistemas empresariales a mantener estructuras organizacionales flexibles que permitan adecuarse de manera rápida a los cambios del entorno (Peña, Soria & Velázquez, 2012).

La ciencia, tecnología e innovación ha representado un elemento clave para la generación de desarrollo económico y la trazabilidad de conocimientos aplicados en los diversos sectores como medio de distinción y sostenibilidad (Melamed-Varela & Miranda-Medina, 2016); argumento que soporta Porter (2009) posicionando a la innovación y sus manifestaciones en las empresas, la cual lleva inmerso un proceso de transformación interna sobre toda la cultura empresarial para impulsar el crecimiento de una industria capaz de competir con mayor oportunidad y herramientas tanto en el escenario nacional como internacional, encontrando su punto de partida en el modelo de gerencia que orienta la forma de administrar y gestionar las decisiones en el sistema; razones por las cuales se sustenta la relevancia del desarrollo de la reflexión.

En concreto, luego que una empresa implementa el modelo gerencial acorde a sus

características que le genere ventajas competitivas se convierte en referente para otras empresas, generando un cúmulo de lecciones aprendidas que despierta, bien sea dentro de su mismo sector o en uno diferente, el interés por construir formas de hacer negocios que permitan obtener de esta manera los beneficios que se logran al consolidar un entorno que impulsa simultáneamente el valor de la compañía y en el sector productivo que se encuentren. En esta reflexión, se hace relevante el estudio de los modelos gerenciales como una estrategia capaz de generar competencias distintivas, teniendo en cuenta que este tipo de modelos debe estar enmarcado en la orientación de las características del producto, así como un cambio de la forma y el actuar de las personas en la organización, lo cual propicia y estimula una cultura organizacional altamente participativa en todas las áreas de la empresa y durante todas las etapas de los proyectos que se desarrollen.

Por tanto, la reflexión contribuye con el análisis de los modelos gerenciales de las empresas como una estrategia para crear valor desde el análisis conceptual y las teorías relevantes que enmarcan su desarrollo, teniendo en cuenta que comúnmente se habla solo de las innovaciones de producto o proceso las generadoras de valor agregado y de ventaja competitiva que permitan a las organizaciones ser competitivas y responder oportunamente a las exigencias de un mercado cada vez más interconectado (Mendoza, 2000).

Así mismo, esta investigación ha permitido identificar factores y elementos clave desde el constructo teórico y la práctica de casos empresariales de vanguardia que han permitido caracterizar diferentes estrategias y herramientas de modelos gerenciales que verifican la sinergia de las novedades organizacionales y de las tendencias actuales que se generan en los mercados; facilitando la reflexión en torno a la teoría relevante para la praxis administrativa y que en última instancia permita a los sistemas empresariales la competencia bajo mejores prácticas y proponer de manera periódica acciones y estrategias de mejoramiento en procesos, tecnología y servicios que requieren los escenarios actuales de negocio.

2. Teorías relevantes

2.1. Modelos gerenciales, su estructura a partir del conocimiento

En el transcurrir del tiempo las formas de hacer negocios en el mundo han sido conservadas en diferentes instrumentos científicos como libros o artículos científicos, los cuales encuentran su origen en la práctica de diferentes empresarios y estudiosos, quienes optaron por la divulgación y apropiación de las formas por las cuales lograron resultados exitosos orientados a maximizar el rendimiento y la prosperidad en los diferentes sistemas organizativos.

De esta forma se originan y empiezan a documentar diversos modelos gerenciales, entendidos como mecanismos cuyo objeto en las organizaciones se enfoca en la consecución de resultados satisfactorios para la gerencia y cuyas metodologías prácticas diversificaban la forma de concebir los procesos en las empresas; aproximadamente en una ventana histórica que data de la década de los 50 hasta el nuevo milenio, en diferentes formas entre las que sobresalen: la gerencia por objetivos, estructuras matriciales, gestión de la calidad total, gerencia del servicio al cliente, organizaciones esbeltas, océanos azules, entre otros; caracterizándose por los diferentes enfoques han adquirido desde su desarrollo, ya sea en los procesos, los resultados o la satisfacción del cliente, retratando la diversidad de pensamiento que ha caracterizado al pensamiento administrativo en el tiempo (Vallejo & Sánchez, 2013; Melamed-Varela, 2015).

La definición de un sistema organizacional aboga una perspectiva administrativa, económica y humana por cuanto respectivamente alude a las decisiones, el uso y rendimiento de los recursos y el apoyo que se requiere de las personas; de esta forma emergen de la actividad científica proyectos y estudios encaminados a determinar la dinámica por la cual se generan diferentes modelos de gestión, adaptables según la estructura de la organización y los componentes desde su tecnoestructura (Mintzberg, 2009).

Como dato relevante, Schumpeter (2000) expresa que el emprender en las organizaciones está revestido de la ideología de cambio e innovación como medio que permite la construcción y reinención de las formas por las cuales se crea y transfiere valor a los grupos vinculados a la actividad del sistema (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008); complementando Fontodrona & Sison (2017) con el argumento que la creación de valor ya no solamente se orienta a la retribución económica para los directivos internos, sino ver la actividad económica desde el rol de acompañante en un proceso de crecimiento y desarrollo compartido en el escenario de desempeño.

Desde la idea que las organizaciones requieren de un emprendedor que lidere sus procesos, Sastre (2013) expresa que es importante proveer a dichos líderes de las herramientas necesarias que le permitan la creación e implementación de modelos gerenciales exitosos en virtud de las capacidades y talentos individuales con los que cuentan; ante esta idea se afirma que los resultados de organizaciones en términos de cultura, servicio, innovaciones, entre otras, son la consecuencia del modelo de gerencia que emprenden los directivos y el potencial de gestión que se desarrolla con este en los niveles que la conforman.

De acuerdo con Álvarez (2009), el modelo de gerencia es una referencia o guía de administración de una empresa, sobre este modelo se fundamentan las acciones y decisiones que se toman ante una situación determinada para alcanzar los objetivos de la empresa. En este sentido, el modelo de gerencia engloba el componente de gobernanza tanto de las políticas como de los activos que se expone en el modelo gerencial.

Se alude a la ideología que el activo que más relevancia representa actualmente para las empresas es meramente intangible y producto del conocimiento. Por ejemplo, las patentes, marcas, relaciones con el mercado, prototipos comercializables, entre otros; originándose estos a partir del conocimiento, elemento que solo puede potencializarse desde las capacidades humanas de las personas que integran la organización. Dentro del marco de las sociedades del conocimiento, la gestión del conocimiento surge como una estrategia de gestión que pretende hacer frente a la dinámica de creación, maduración y aprovechamientos de los flujos de información al interior de una comunidad de aprendizaje.

Tejada (2003) manifiesta que son indisolubles los vínculos entre la gestión del talento humano y la gestión del conocimiento, por cuanto es mediante dicha unión que se gestan características emprendedoras gerenciales, las cuales funcionan como patrones básicos que un sistema gerencial debe desarrollar para que el proceso de administración sea exitoso. Menciona el reconocimiento de sí mismo y a partir de esto constituirse en autotransformador del cambio. Esto es un parámetro muy importante, sobre todo en empresas que han reconocido a la innovación como el soporte de su ventaja competitiva, porque muchas veces el miedo a cometer errores inhibe la implementación de nuevas ideas.

Lo anterior pone de manifiesto que, no es suficiente con el hecho que una determinada organización o división dentro de la organización tenga los recursos financieros y técnicos que requiere un ambiente para la innovación. Sino que de manera fundamental debe existir un talento humano que se auto reconoce como transformador del cambio; comprender la esencia humanística de las organizaciones en su estructura interna, por ende, la gestión orientada a las personas es la que administra las capacidades humanas y genera resultados en las dependencias (Gómez-Palacio, 2014).

Otro componente, ahora desde el frente de la organización, manifiesta que se debe también procurar por un animar a las personas a ser creativas y perder el temor de cometer errores. Por medio de capacitaciones y desarrollo de talleres grupales. En todo esto los incentivos juegan un papel muy importante puesto que al final del proceso creativo el talento se dará cuenta que es capaz de implementar nuevas ideas.

Tejada (2003) como segundo patrón, menciona el reconocimiento del otro, y a partir de esto, el constituirse en facilitador del cambio del otro. Adicionalmente, sugiere como tercer patrón al reconocimiento del entorno o contexto y el constituirse en agente de su transformación, y

finalmente, establece que el desarrollo de competencias de alta calidad y actualidad.

En este sentido, Tejada (2003) reconoce que el gerente debe construir los procesos de cambio a partir del desarrollo de estrategias que permitan dilucidar las fortalezas y las debilidades, tanto propias como de sus colaboradores, de igual modo direcciona las transformaciones (ver tabla 1).

Tabla 1
Facilitadores del flujo de conocimiento

LIDERAZGO	Expresa el conjunto de roles y habilidades de los directivos que permiten una gestión eficiente del conocimiento. La responsabilidad más grande que tiene es ayudar a la gente a aprender. No necesita conocer todas las respuestas sino entender cuestiones clave como: los límites y el potencial del conocimiento, los recursos técnicos, organizativos y económicos que requiere su desarrollo, la dirección y la velocidad del cambio, su riesgo, entre otros.
CULTURA	La cultura de aprendizaje requiere un clima de confianza y seguridad que incentive la innovación y el riesgo y motive al trabajador a desarrollar su capacidad de aprendizaje, a la vez que le familiariza con los nuevos cambios de trabajo. Se precisa, pues, un complejo compromiso por parte de todos los grupos implicados con esta idea, la dirección que delega autoridad y los miembros de la empresa que asumen responsabilidad.
TECNOLOGÍA	Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) facilitan el proceso de aprendizaje al permitir la organización y almacenamiento del conocimiento. Tres son las funciones de las TIC: a) codificar el conocimiento, de modo que sea sencillo identificar los atributos o características que le hacen relevante, b) distribuir el conocimiento al objeto de garantizar un rápido acceso al mismo y, c) facilitar su transferencia y d) permitir el análisis y la interacción necesarios para su desarrollo.
SISTEMA DE MEDICIÓN	Son muchas las actuaciones que en aras al aprendizaje se están implantando en las empresas y hacen necesario un sistema de valoración que alimente y asegure la mejora continua en el proceso de aprendizaje. Es necesario que las empresas puedan valorar su capacidad de emprender desarrollos futuros, donde se consideren no sólo los criterios financieros sino también las inversiones dirigidas a aumentar la capacidad de los trabajadores, sistemas y procesos organizativo (Kaplan & Norton, 1996). A partir del modelo de <i>Skandia</i> (Edvindhsson & Malone, 1997) una valoración del capital intelectual debe incluir cuatro bloques: el capital de mercado, el capital humano, el capital estructural y la capacidad de aprendizaje de la empresa
POLITICA DE RECURSOS HUMANOS	El conocimiento esencialmente se encuentra almacenado en las personas, por tanto, la gestión del conocimiento pasa por el desarrollo de sus portadores. La formación es un tema clave. Es preciso apuntar brevemente el cambio que se está produciendo en esta práctica. El individuo desempeña un papel más activo en la definición de sus propios objetivos de formación, se busca una mayor alienación de la formación con los objetivos de la empresa y se da mayor importancia al cómo aprender versus al qué aprender.

Fuente: Revilla (1999)

Entre toda la revisión de modelos gerenciales basados en el conocimiento, es importante resaltar que el modelo de gerencia debe procurarle a la organización, la adquisición de patrones de acción, y fortalecer los comportamientos adquiridos. Esto aunado con procesos paralelos de instrucción, acompañamiento y redireccionamiento, y seguimiento, Sastre (2014) expresa la relevancia que adquiere la efectiva comunicación y sus elementos implicados como garante del

intercambio y construcción de ideas, elemento que también contribuye a conservar una adecuada cultura en las organizaciones; por lo que una de las claves de gestionar modelos gerenciales exitosos se orienta en garantizar su apropiación por parte de los actores del sistema, configurando una visión compartida y una orientación hacia el logro de los propósitos requeridos en el direccionamiento de la organización.

El ambiente de los negocios exige a las organizaciones formular objetivos y desarrollar estrategias que propicien ser sostenibles en el corto, mediano y largo plazo, dadas las cambiantes condiciones del entorno, esto representa un reto, no obstante la principal idea de las organizaciones se orienta a la relación con el ambiente y a la generación de valor (Zott & Amit, 2005), en este sentido es importante enunciar que la metodología por la cual una organización genera valor es lo conocido como modelo gerencial, Osterwalder (citado por Márquez, 2010) propone una definición referente a los modelos gerenciales y afirma que “un modelo gerencial es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor” (p. 31).

En contraste, Johnson, Christensen & Kagermann (2008) expresan que, un modelo gerencial resulta de la interrelación de diferentes elementos que articulados crean y desarrollan valor para la organización; el común denominador entre estas definiciones se orienta a la interacción de diferentes componentes de las organizaciones en torno a sus grupos de interés y a la generación de valor; agregan Dorf & Blank (2012) que desarrollar un modelo gerencial implica la exploración de una fórmula generadora de valor, la cual requiere de lineamientos, estrategias, competencias y herramientas diferenciadoras que faciliten la optimización de la operación, minimizando el riesgo y fortaleciendo las oportunidades de éxito.

Los modelos gerenciales, también pueden concebirse como la abstracción de la realidad a una idea que retrata la radiografía de funcionamiento actual de la actividad, es donde se asume la óptica global de los modelos gerenciales que generalmente transitan por una serie de procesos de declaración, análisis, ejecución, control y compensación, es por ello que los modelos gerenciales deben alinearse a la dirección estratégica de las organizaciones, buscando la perfecta sinergia entre el desarrollo competitivo y la generación de valor (Jofré, 2002).

2.2. Estructurar modelos gerenciales, forma de crear valor en las organizaciones

La definición de organizaciones aboga una perspectiva administrativa, económica y humana por cuanto respectivamente alude a las decisiones, el uso y rendimiento de los recursos y el apoyo que se requiere de las personas; de esta forma emergen de la actividad científica proyectos y estudios encaminados a determinar la dinámica por la cual se generan diferentes modelos de gestión, adaptables según la estructura de la organización y los componentes desde su tecnoestructura (Mintzberg, 2009).

Teniendo en cuenta los aportes de Drucker (1954), Amit & Zott (2001), Magretta (2002), Casadesus-Masanell & Ricart (2007), conciben al modelo gerencial como el conjunto de elecciones que realiza la empresa y sus consecuencias en el desempeño de la organización. Las elecciones pueden ser del orden la de la política de funcionamiento, activos físicos en los que invierte y las estructuras de gobierno o modelo de gestión que utiliza para implantar las políticas y gobernar los activos. Estas elecciones configuran la forma de operar de la empresa.

La arquitectura de un modelo gerencial exitoso de acuerdo a Johnson, Christensen & Kagermann (2008) debe someterse a un continuo proceso de reinversión dadas las contingentes condiciones del entorno, sobresaliendo la relevancia que implica la propuesta de valor, los recursos y actividades clave, como la fórmula que creará beneficios, de la misma forma bajo el modelo *canvas*, Márquez (2010) agrega que un modelo gerencial está compuesto por: propuesta de valor, relaciones con los clientes, segmentos de clientes, canales de distribución y comunicación, fuentes de ingresos, costos, recursos clave, actividades clave y

redes de aliados. Cabe agregar que de acuerdo con Márquez (2010) en el diseño de los modelos gerenciales, la innovación debe ser eje transversal implícito que impacte sobre los demás elementos, de esta forma se genera el componente diferenciador que potencializa el éxito del modelo.

Esta serie de elementos clave representan la base para la generación de metodologías más concretas en términos de diseño de modelos gerenciales, Osterwalder & Pigneur (2013) son pioneros en una metodología muy empleada en la formulación de planes de negocio denominada *canvas*, esta interesante herramienta muy empleada en Silicon Valley, fundamentalmente consiste en la organización simple y sistemática de los elementos visibles que giran en torno a la generación de valor (López, 2014), en igual forma, el modelo se sustenta en la generación de modelos gerenciales a través de cinco pilares: lienzo, patrones, diseño, estrategias y procesos del modelo (Osterwalder & Pigneur, 2013).

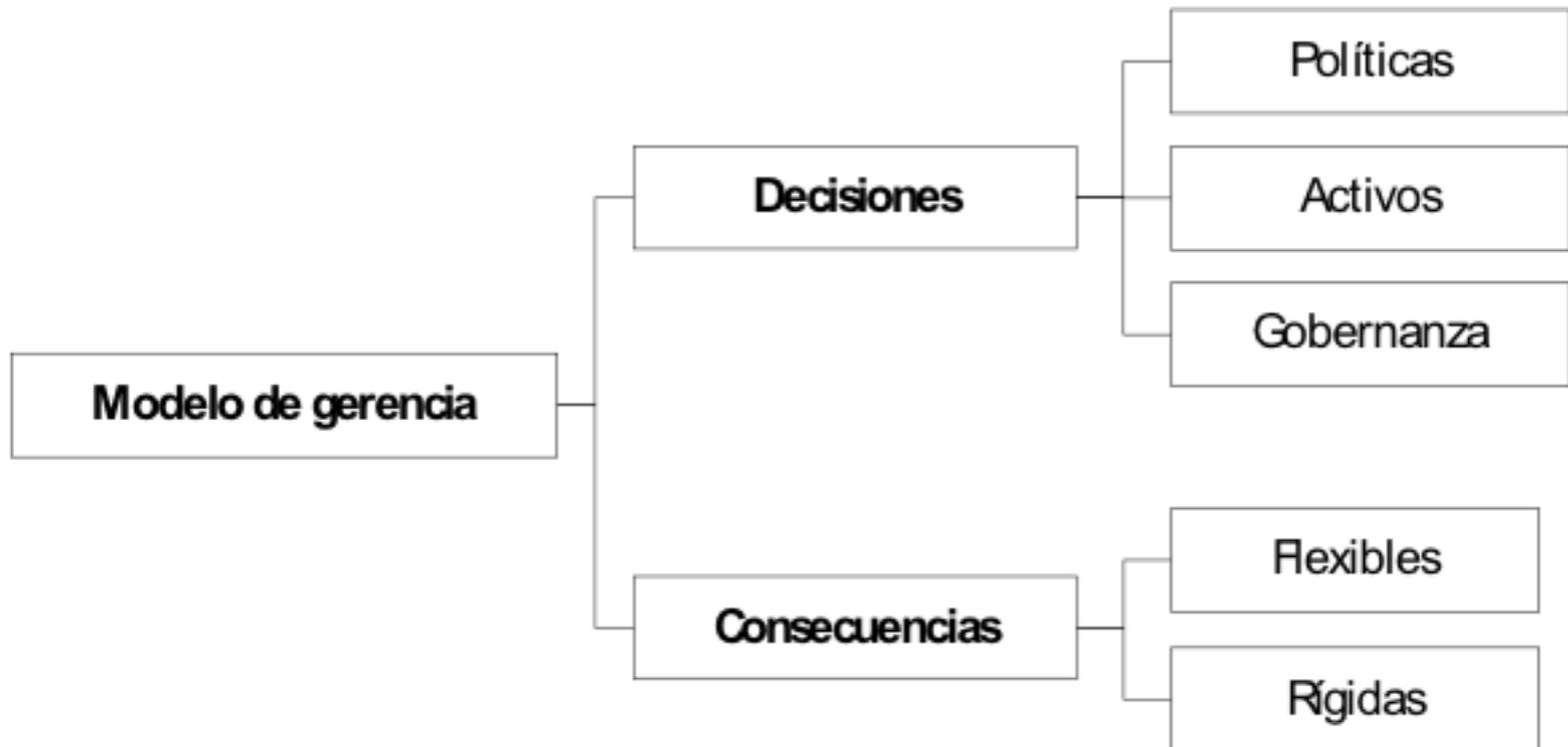
Analizando los diferentes referentes a los elementos que integran un modelo gerencial, no se difiere en el término de la caracterización en torno a los recursos incidentes en el valor que se genera y canaliza en las organizaciones, es donde surge el proceso de diseño de un modelo gerencial, que fundamentalmente debe orientarse a una visualización, evaluación, planeación, comunicación e implementación del modelo, agregando como un halo transversal la innovación, elemento que sustenta la capacidad creativa y distintiva de la abstracción del modelo gerencial (Márquez, 2010).

Un componente importante de los modelos gerenciales son las decisiones específicas realizadas por la gerencia sobre cómo debe operar la organización. Por ejemplo, las decisiones sobre las prácticas de compensación, contratos de cumplimiento, ubicación de las instalaciones, es decir, la manera en la que la compañía operará. Complementando Landazury-Villalba & Ferrer-Manotas (2016) el papel que la innovación ha adquirido al interior de la estructura que constituye el modelo de gerencia, como factor clave de distinción, calidad interna y movilizador del valor percibido por el cliente y que se canaliza en los procesos internos.

Sin embargo, las decisiones por si solas no constituyen un modelo gerencial. Las decisiones deben estar integradas a los procesos de creación y captura del valor. Y, por tanto, también debe estar integrado a las decisiones el conjunto de consecuencias que conlleva tomar ciertas decisiones. Así, por ejemplo, decisiones sobre las políticas de precios tienen implicaciones sobre el volumen de venta y esto a su vez afecta la escala económicas y el poder de negociación de la compañía.

Casadesus-Masanell & Ricart (2007), proponen en consecuencia la siguiente representación de los componentes de un modelo de gerencia (ver figura 1).

Figura 1
Componentes de un modelo de gerencia



Fuente: Adaptado de Casadesus-Masanell & Ricart (2007)

Tal y como se evidencia en la figura 1, existen diferentes tipos de decisiones y consecuencias. Existen tres tipos de decisiones: políticas, activos y gobernanza de aquellas políticas y activos. Por otro lado, las consecuencias, se clasifican como flexibles o rígidas. Aquí las políticas hacen referencia a las acciones adoptadas por la compañía que tienen que ver con todos los aspectos de la operación. Por ejemplo, una política podrá ser la ubicación de la planta en un área rural, brindar a los trabajadores incentivos monetarios. Los activos físicos tienen en cuenta todos los recursos como las instalaciones de manufactura o infraestructura de comunicación entre las oficinas. La gobernanza, se refiere a la estructura de arreglos contractuales que otorgan derechos sobre las políticas y activos.

El carácter de flexible de una consecuencia, se la otorga su sensibilidad a las decisiones que genere. Por ejemplo, mucho volumen es una consecuencia de una política de bajos precios. Si la política cambia posteriormente a altos precios, el volumen caerá rápidamente. En contraste una consecuencia rígida es aquella que no cambia rápidamente con las decisiones que la generan. Por ejemplo, la cultura de la frugalidad es una consecuencia que cambia muy lentamente con las decisiones que la generan.

Dicho norte o estrategia para atraer a los consumidores de la propuesta de valor, lleva implícita la idea de innovación. Pues, una empresa que no integra el concepto de innovación dentro de su estrategia o modelo de gerencia cederá con el tiempo su cuota de mercado al momento de competir con empresas que valoran y ejercitan su actividad de innovación de manera constante.

Como dato relevante, Schumpeter (2000) expresa que el emprender modelos de gerencia en las organizaciones está revestido de la ideología de cambio e innovación como medio que permite la construcción y reinención de las formas por las cuales se crea y transfiere valor a los grupos vinculados a la actividad del sistema (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008), complementando Fontodrona & Sison (2017) con el argumento que la creación de valor ya no solamente se orienta a la retribución económica para los directivos internos, sino ver la actividad económica desde el rol de acompañante en un proceso de crecimiento y desarrollo compartido en el escenario de desempeño.

Desde la idea que las organizaciones requieren de un emprendedor que lidere sus procesos, Sastre (2013) expresa que es importante proveer a dichos líderes de las herramientas necesarias que le permitan la creación e implementación de modelos gerenciales exitosos en virtud de las capacidades y talentos individuales con los que cuentan; ante esta idea se afirma que los resultados de organizaciones en términos de cultura, servicio, innovaciones, entre

otras, son la consecuencia del modelo gerencial que emprenden los directivos y el potencial de gestión que se desarrolla con este en los niveles que la conforman.

De acuerdo con Álvarez (2009) el modelo gerencial es una referencia o guía de administración de una empresa, sobre este modelo se fundamentan las acciones y decisiones que se toman ante una situación determinada para alcanzar los objetivos de la empresa. En este sentido, el modelo gerencial engloba el componente de gobernanza tanto de las políticas como de los activos que se expone en el modelo gerencial.

Tal vez los activos que más relevancia actualmente las empresas es meramente intangible y son producto del conocimiento. Por ejemplo, las patentes, marcas, relaciones con el mercado, prototipos comercializables, entre otras; originándose estos a partir del conocimiento, elemento que solo puede potencializarse desde las capacidades humanas de las personas que integran la organización. Dentro del marco de las sociedades del conocimiento, la gestión del conocimiento surge como una estrategia de gestión que pretende hacer frente a la dinámica de creación, maduración y aprovechamientos de los flujos de información al interior de una comunidad de aprendizaje.

Tejada (2003) manifiesta que son indisolubles los vínculos entre la gestión del talento humano y la gestión del conocimiento, por cuanto es mediante dicha unión que se gestan características emprendedoras gerenciales, las cuales fungen como patrones básicos que un sistema gerencial debe desarrollar para que el proceso de administración sea exitoso. Menciona el reconocimiento de sí mismo y a partir de esto constituirse en autotransformador del cambio.

Otro componente, ahora del lado de la organización, manifiesta que se debe también procurar por animar a las personas a ser creativas y perder el temor de cometer errores. Por medio de capacitaciones y desarrollo de talleres grupales. En todo esto los incentivos juegan un papel muy importante puesto que al final del proceso creativo el talento se dará cuenta que es capaz de implementar nuevas ideas. Tejada (2003) como segundo patrón, menciona el reconocimiento del otro, y a partir de esto, el constituirse en facilitador del cambio del otro. Adicionalmente, sugiere como tercer patrón al reconocimiento del entorno o contexto y el constituirse en agente de su transformación, y finalmente, recalca la relevancia del desarrollo de competencias de alta calidad y actualidad.

2.3. Gestionar modelos gerenciales innovadores

Inicialmente, Schumpeter (2000) concibe la actividad innovadora como la realización de nuevas combinaciones (recombinaciones de elementos materiales y cognitivos que anteriormente existían) en la actividad del emprendedor. Carlson & Wilmot (2006), complementan la idea anterior abriendo paso no sólo a la mera combinación sino a la implementación de ideas que generan valor para el consumidor y crecimiento económico para las empresas. Vale la pena resaltar el hecho que la innovación constituye un importante elemento dentro del quehacer de las organizaciones dado que se ubica como una fuente de generación de valor en el contexto de empresas (Hamel, 2006).

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico ([OCDE], 2005), se establece que la innovación es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. Una empresa innovadora, en cuanto a producto o proceso, es una empresa que ha introducido un nuevo producto o proceso, o lo ha mejorado significativamente, durante el período en estudio, siendo las que logren mantener cambios en ambos frentes los generadores de innovación tecnológica, hay que señalar "que entre la innovación de producto y la innovación de procesos existe más que diferencias es más sinergia entre ellas y en su conjunto se le conoce como innovación tecnológica" (Ortiz-Ospino, 2012, p. 80).

Los planteamientos de Carlson & Wilmot (2006) y Porter (2009) expresan que la innovación y

diferenciación en los modelos de gerencia, son entendidos como el proceso consciente de transformación de ideas para la creación de valor y, inicia en la concepción común de los individuos encargados de la dirección estratégica de la empresa u organización interesada en mantener e incrementar su participación en un mercado específico.

Para Mendoza (2005) las organizaciones están inmersas en una fuerte competencia en los mercados que ha conllevado a que éstas realicen grandes esfuerzos para la generación de valor, la reducción de los costos y el encadenamiento con sus stakeholders que permitan crear ventajas competitivas. De allí que las compañías se esmeren por crear nuevas formas de desarrollo empresarial.

Precisamente, el reto más importante del proceso de innovación es que la comunidad entera, comprenda la importancia de mirar más allá del éxito relativo que tienen el producto o servicio a lo largo del tiempo, y se conciba en su lugar un modelo dinámico de cambio que vaya de acuerdo con las nuevas expectativas y exigencias de los consumidores.

No obstante, el resto de los eslabones de la cadena de innovación no son menos difíciles, pues todavía están pendientes definiciones y procedimientos concretos para la medición, gestión y evaluación por medio de indicadores, la actividad innovadora dentro de la organización. El proceso creativo de generar ideas y transformarlas posteriormente en prototipos, productos comercializables y finalmente constitución de empresas ha tenido a lo largo de los años una interpretación así (Mendoza, 2000).

Inicialmente, Schumpeter (1934) concibe la actividad de Innovar como la realización de nuevas combinaciones (recombinaciones de elementos materiales y cognitivos que anteriormente existían). Son los autores, Carlson & Wilmot (2006) quienes complementan la idea anterior abriendo paso no sólo a la mera combinación sino a la implementación de ideas que generan valor para el consumidor y crecimiento económico para las empresas.

De acuerdo con la OECD (2005) establece que la innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. Una empresa innovadora, en cuanto a producto/proceso, es una empresa que ha introducido un nuevo producto o proceso, o lo ha mejorado significativamente, durante el período en estudio.

Porter (1990) en una sola oración resume todo lo anterior y abre paso a lo que actualmente se entiende como la definición de la innovación, y esta es "innovar es crear valor nuevo y significativo para el mercado" asegurando que la capacidad competitiva de las organizaciones va más allá de las demás acciones, pues la innovación representa un eje transversal clave para generar valor en su modelo gerencial, hechos que contribuyen al avance de la administración y en la renovación de la forma tradicional y clásica de gestión, garantizando la sostenibilidad de la empresa y de los territorios del globo (Monroy, 2005).

La creación de valor, como se ha podido notar, es un concepto general que no sólo está relacionada con aspectos tecnológicos, aun cuando van muy de la mano. Complementa la idea y abarca otros escenarios dentro de la organización como aquellos relacionados con la estrategia de mercadeo, modelo de gerencia, práctica de negocios y aquellos departamentos de quienes depende la manera de cómo la empresa se relaciona con los demás agentes del entorno.

Según Daft (2005), los modelos gerenciales innovadores se definen como "la adopción de una idea o conducta nueva en la industria, mercado o ambiente en general de la organización" (p. 404), así mismo, el modelo de innovación organizacional, se traduce en el acogimiento de ideas o comportamientos novedosos en las empresas, el cual posibilita dentro de su ambiente, el desarrollo o gestación de ideas dentro de la organización que modifican el entorno organizacional de los trabajadores en lo que se refiere a la forma de trabajo de los empleados, el impacto en su cultura organizacional y además la agilización de los procesos que denotan una ventaja positiva en el cumplimiento de tiempos así como la contribución a la eficiencia y la

eficacia de la organización.

Por otro lado, el modelo de innovación organizacional es según Yoguel & Boscherini (1996):

El conjunto de un conjunto de cambios, interconectados que se realizan en las distintas áreas de una empresa y que apuntan a mejorar su competitividad y eficiencia, no se reduce solo en actividades aisladas, orientadas a el desarrollo de nuevos productos y procesos, sino que involucran al conjunto de desarrollos y mejoras incrementales inter-vinculadas, realizadas en las distintas áreas (organización, comercialización y producción, etc.) e incluye también las actividades destinadas al desarrollo de la calidad en la firma. (p.7)

Es decir, los procesos de innovación organizacional se tornan importantes siempre y cuando la gestión de este se ancle con la estrategia empresarial, si esta no se encuentra anclada se tornará difícil el manejo de este tipo de modelo, así mismo el conjunto de cambios que reúne, intenta agrupar actividades que anteriormente se encontraban aisladas y que en dicho punto de la gestión de los procesos organizativos podrían pasar desapercibidas o encontrarse no alineadas conforme a la gestión del cambio que en el momento compete.

En las organizaciones, hoy en día la innovación forma una parte crucial para la obtención de ventajas en el mercado sobre los competidores, es aquella forma de interactuar de manera distinta en el mercado con el fin de ofrecer productos o servicios diferenciadores y en el caso descrito hasta capacidades diferentes en el recurso humano de la empresa, por medio de la gestión de ambientes propicio para la gestación de ideas por parte de los empleados que coadyuven a la empresa no solo a ofrecer bienes o servicios innovadores sino a marcar una singularidad en el mercado donde la competencia queda irrelevante frente a la implementación de nuevos procesos de la empresa.

Drucker (1998) ha sido uno de los autores pioneros en establecer cuáles eran las fuentes de innovación de las organizaciones en su intento por sistematizar la administración de la innovación, planteando siete posibles fuentes de innovación distribuidas alrededor de la empresa y dentro de la empresa misma, pues atribuye la falta de disciplina en la innovación al no tener consciencia de hacia dónde dirigir sus esfuerzos para iniciar el proceso de innovación. Y los considera como una serie de fuentes que pueden dar origen a un proceso de innovación, y no se restringe a las actividades de investigación y desarrollo (Formichella, 2005).

Dentro de los diferentes tipos de fuentes, Drucker (1998) define las fuentes de innovación por fuera de la organización como el conjunto de cambios demográficos, cambios de percepción y nuevos conocimientos. Al interior de ella las fuentes más importantes anotan los sucesos no esperados, las incongruencias, necesidades de los procesos y cambios en el mercado e industria.

Con más detalle, Formichella (2005) resalta en su estudio del trabajo de Drucker sobre las fuentes de innovación, que el nuevo conocimiento está marcado por un periodo largo de transformación para la convergencia del conocimiento, es decir, el llevar el conocimiento disponible hacia una aplicación concreta. Este nuevo conocimiento, está fuertemente ligado con los cambios externos que se surgen en el entorno social, filosófico, político e intelectual, que entregan una nueva percepción, significado y manera de comprender las ideas o base de conocimiento disponible.

Los cambios demográficos, asociados a las modificaciones de variables tales como cambios de tamaño, grupos de edad, composición, trabajo, nivel de educación y de ingresos, los cuales de manera individual pueden comportarse como facilitadores de la actividad creativa y desencadenar un nuevo proceso de innovación.

Con respecto a las fuentes internas a la organización, Drucker (1998) resalta inicialmente el factor inesperado el cual puede estar asociado a un evento exitoso, fracaso u otro acontecimiento. Para sacar provecho de esta fuente, Drucker (citado por Formichella, 2005) destaca una alta capacidad del empresario para "indagar sobre lo que es necesario cambiar en la organización para asimilar lo que está ocurriendo y obtener de ello un beneficio".

El factor incongruencia es otra fuente interna de innovación y está relacionada con no tratar de comprender las causas del no funcionamiento ideal de un procedimiento, producto u evento, sino más bien intentar en convertir esa incongruencia en una oportunidad (Formichella, 2005); finalmente, la necesidad del proceso es un factor que resalta más que aprovechar las eventualidades fortuitas de lo inesperado e incongruente, apegarse a la línea trazada de trabajo.

Las fuentes de innovación, identificadas por Drucker (1998) en su trabajo, son un listado conservador y útil no sólo para enfocar el proceso de innovación. Si no, que además indica, de manera explícita que no todas las innovaciones surgen de ideas brillantes. Estas grandes ideas, por su vaguedad y grado de generalización muchas veces no son implementadas y caen en el olvido. Por su parte, propone prestar especial cuidado al listado de fuentes expuestas anteriormente como conducta racional; las fuentes mencionadas tienen un impacto significativo dentro de la organización, pues su estudio y análisis detallado indican la manera en que ésta concentrará sus esfuerzos para construir su oferta diferenciadora o propuesta de valor.

2.4. Modelos innovadores y organizaciones, una filosofía de cambio

Las organizaciones empresariales ante la necesidad de aplicar procesos efectivos de innovación y tecnología han originado una amplia diversificación de comportamientos ante la cual se han planteado modelos gerenciales para la innovación en organizaciones que tratan de explicar la dinámica en estos procesos, sus elementos e interacciones en su interior. Dichos modelos de ninguna manera buscan ser rígidos o absolutos; por lo contrario, tratan de proporcionar cierta flexibilidad dependiendo del tipo de sistema que se intervenga y ofrecer lecciones genéricas para su adaptación y ajuste a las necesidades propias de cada organismo.

Para los procesos de cambio e innovación en las organizaciones, se hace necesaria una adecuada gestión estratégica del modelo de gerencia, por lo cual son necesarios dos elementos clave: un gerente con un estilo gerencial influyente y un equipo colaborador motivado; ambos frentes deben introyectar la idea de contribuir y dinamizar los procesos de la organización, en pro de la generación y desarrollo de beneficios que permitan el bienestar y la armonía tanto de la organización, como de sus diferentes actores y grupos involucrados en su actividad económica.

El talento humano se posiciona como aquel elemento que retrasa o acelera los procesos de cambio y los beneficios que se producen a partir de estos, sin embargo, esta responsabilidad no es exclusiva de los colaboradores, pues la conducta organizacional es guiada bajo el liderazgo de los niveles estructurales táctico y estratégico, normalmente en las organizaciones este proceso se quebranta y restringe, dada la nula o ineficiente operacionalización de la estrategia corporativa y la no definición de un direccionamiento estratégico claro, inspirador y generador de tendencia.

Kotter (1995) propone el interrogante ¿por qué fracasan los intentos de transformación en la gerencia?, aludiendo ocho situaciones que normalmente se evidencian en los procesos de gerencia empresarial y liderazgo de procesos de cambio, resumiéndose estos en:

- No establecer prioridades y niveles de importancia en su gestión,
- No contar con un equipo conductor de estrategias y orientado al rumbo de la organización,
- Carencia de una visión clara,
- No comunicación efectiva de la visión (incluso sin contar con una),
- No remover los obstáculos,
- No garantizar victorias tempranas,
- Anticipar y celebrar triunfos antes de su cumplimiento y,
- No arraigar los cambios en la cultura organizacional.

Este complejo de falencias restringen el desarrollo y gestión de procesos paulatinos de cambio

en las organizaciones orientados a la innovación en el modelo de gerencia, resumiéndose en su totalidad hacia la escasez de un liderazgo transformador de este proceso, motivado muchas veces por la miopía gerencial en la cual se genera un énfasis exclusivo en el cumplimiento estricto de las metas, sin la adecuada sincronización y sinergia con el equipo humano que acompaña los procesos corporativos e institucionales.

La propuesta de Kotter (1995) si bien se resume a un listado de errores en el que las empresas incurren comúnmente, esta no dimensiona una parte relevante que también es contribuyente a restricción en los procesos de cambio, siendo esta la costumbre de asumir una posición gerencial reactiva y de afrontamiento de problemáticas en tiempos de crisis, en este sentido para un gerente que lidere el cambio, es necesario el adiestramiento y trabajo de una habilidad prospectiva que permita la anticipación de situaciones y escenarios, orientándose a liderar apropiadamente una estrategia de respuesta cuyos cambios sean apropiadamente acogidos por los colaboradores, asegurando de esta forma una posición prospectiva que permita la adaptabilidad y flexibilidad a las exigencias y turbulencias del dinámico entorno empresarial.

La motivación y el comportamiento humano en las organizaciones desde el modelo gerencial, representan entonces un eje fundamental para la gerencia empresarial moderna, los sistemas industriales, la mecanización y estandarización de los procesos productivos y la eficiencia administrativa en el uso de recursos, si bien en su momento representaron estrategias organizacionales que permitieron la optimización empresarial, el nacimiento del enfoque humanístico en la disciplina de la administración marcó el antes y el después del papel de las personas en el interior de las organizaciones, posicionándose como el elemento clave que genera, moviliza y permite la capitalización de la propuesta de valor que las empresas ofertan en su actividad económica.

En este orden de ideas, es pertinente destacar que en el desarrollo de las teorías que conforman el enfoque humanístico de la administración, Herzberg (1987) determina una propuesta fundamentada en la psicología de la motivación y de cómo el estilo gerencial es clave en la definición del rumbo del comportamiento humano en pro del cumplimiento de las metas de la organización, para ello propone que los gerentes cuentan con la herramienta KITA (literalmente *Kick in the Ass*), haciendo referencia a que la motivación de los colaboradores requiere cierta coacción por parte del liderazgo de turno para la definición de una conducta que garantice su eficiencia en el desempeño corporativo.

Ahora, en las teorías del comportamiento humano la óptica y el KITA propuesto por Herzberg (1987) puede considerarse un arma de doble filo que puede efectivamente cambiar la conducta de los colaboradores, pero a la vez desmotivar al concentrarse la gerencia en el mero cumplimiento; como también puede ser visto como un medio de acompañamiento y orientación al logro que además, motiva al aprendizaje y mejoramiento continuo; en este sentido se categoriza el KITA como positivo y negativo, según la asertividad que maneje el gerente en su proceso de dirección estratégica de su organización.

Complementado el rol de líder del gerente, Herzberg (1987) también expresa que la motivación es una dualidad equilibrada entre los aspectos tácitos y explícitos de cualquier organización, por lo que una cultura motivada y cómplice de una gestión organizacional integral, se distingue por ser aquella que equipara los requerimientos básicos de la planta física y la calidez del equipo humano, de tal forma que se evidencien los obstáculos que no contribuyen al funcionamiento de este sistema, permitiendo a la gerencia enfocarse en aquellos colaboradores cuya actitud no suma a la motivación y productividad de la organización.

De igual forma, Herzberg (1987) menciona cinco elementos sensoriales que enriquecen el trabajo, los cuales son: 1. *Retroalimentación directa*, para conocer la evolución y desarrollo del proceso permitiendo la definición de puntos clave de mejoramiento, 2. *Control sobre los recursos*, que permita identificar la optimización y eficiencia administrativa aplicada, 3. *Auto-programación*, de tal forma que exista empoderamiento a todo nivel, 4. *Rendición personal de cuentas*, facilitadora del control sobre procesos y educativa en el ejercicio de establecimiento de metas, mejora y transparencia, 5. *Comunicación directa de la autoridad*, que evite

tergiversaciones y garantice la aplicabilidad de los canales y jerarquías definidas en la estructura organizacional.

Una vez analizada la propuesta teórica de Herzberg (1987), se verifica que el factor motivacional para la gerencia representa un elemento que además de ser transversal en la organización, también es determinante para los procesos de cambio, por lo que para un gerente es fundamental conocer los factores influyentes en la conducta humana, de igual forma determinar cómo las características motivantes de los colaboradores y esta serie de elementos confluyen en el liderazgo del gerente al interior de la organización, cuyo estilo gerencial debe estar distinguido por ser empoderador, asertivo y transformador, por ello como respuesta a la pregunta: ¿cómo motivar a sus empleados?, puede proponerse como respuesta que a través del ejemplo y el liderazgo transformador, de tal forma que la evolución de los procesos administrativos de planeación, organización, dirección y control se alineen sinérgicamente con la motivación y compromiso de las personas que conforman el equipo de trabajo que cimienta la estructura de la organización.

Finalmente, como respuesta a la pregunta ¿por qué fracasan los intentos de transformación en las organizaciones?, a partir de la propuesta de Kotter (1995) se efectúa un listado de ocho errores tradicionales en la gerencia relacionados con la esencia de definir y establecer el rumbo por el cual organización y colaboradores desarrollan nuevos procesos para cumplir metas y mejores resultados; aunado a este postulado, se desagrega también la posición reactiva de los gerentes ante las contingencias del entorno, por lo que contempladas ambas ópticas se instaure que liderar los procesos de cambio, exige y requiere un modelo gerencial que se debe caracterizar por ser influyente, empoderador y flexible, de tal forma que se asocie sinérgicamente con los requerimientos y motivaciones del equipo de trabajo que coadyuva en el funcionamiento del sistema organizacional y garantiza su adaptación y respuesta ante las emergentes y dinámicas exigencias del mundo contemporáneo.

Teniendo en cuenta algunas claves referentes a la gestión en organizaciones desde el modelo gerencial apropiadas las ideologías de cambio, innovación y transformación, a continuación se exponen algunos modelos de innovación en la gerencia recuperados de la literatura consultada.

2.4.1. Modelo lineal

Este modelo está caracterizado por la dependencia casi total con la innovación básica, con una carencia de retroalimentación efectiva entre sus componentes y con un comportamiento demasiado consecuente y poco realista entre sus elementos. Sin embargo, su aplicabilidad es muy útil en las organizaciones donde la tecnología está basada en el desarrollo científico interno y en una fuerte capacidad de recursos; entre las que se destacan: la industria farmacéutica, la industria de biotecnología y las dedicadas a la creación o desplazamiento de nuevas materias primas (Bernardo, 2014).

2.4.2. El modelo Kline o interactivo

Como su nombre lo indica, es un modelo que captura la interacción y retroalimentación de información existente entre sus elementos. Una de las características más importantes de este modelo es que no limita su operatividad a la dependencia de alguno de sus elementos; sino, que el proceso de innovación puede iniciarse indistintamente en la investigación básica, en el diseño, en la comercialización o en cualquiera de sus componentes lo cual deja de centrar el proceso solamente a la ciencia y le ofrece un papel protagónico a la organización empresarial. Este modelo demuestra que la ciencia no solamente está ceñida a crear, sino también a transformar. Por lo general, este modelo es más flexible y aplicable a cualquier tipo de empresa, ya que se puede ajustar a sus procesos productivos y a sus necesidades.

En el mundo empresarial, en la última década se ha fomentado dentro de los líderes organizacionales una nueva mentalidad mucho más abierta y colaborativa para desarrollar sus procesos, en la que para ser competitivo hay que tener en cuenta otros factores como la necesidad de ofrecer soluciones con un alto valor agregado, la revolución de Internet y las

redes sociales, así como la adaptación de diferentes soluciones para distintos entornos. Es decir, la innovación es abierta y ya no es cuestión de ofrecer una única respuesta a un determinado desafío, sino que variará en función del ambiente en el que se encuentra la empresa, los aliados con los que cuenta y las relaciones con el entorno (Bernardo, 2014).

2.4.3 Modelo de innovación organizacional

Según Daft (2005) se define como "la adopción de una idea o conducta nueva en la industria, mercado o ambiente en general de la organización" (p. 404). Así mismo, el modelo de innovación organizacional, se traduce en el acogimiento de ideas o comportamientos novedosos en las empresas, el cual posibilita dentro de su ambiente, el desarrollo o gestación de ideas dentro de la organización que modifican el entorno organizacional de los trabajadores en lo que se refiere a la forma de trabajo de los empleados, el impacto en su cultura organizacional y además la agilización de los procesos que denotan una ventaja positiva en el cumplimiento de tiempos así como la contribución a la eficiencia y la eficacia de la organización.

Es decir, los procesos de innovación organizacional se torna importantes siempre y cuando la gestión de este se ancle con la estrategia empresarial, si esta no se encuentra anclada se tornara difícil el manejo de este tipo de modelo, así mismo el conjunto de cambios que reúne, intenta agrupar actividades que anteriormente se encontraban aisladas y que en dicho punto de la gestión de los procesos organizativos podrían pasar desapercibidas o encontrarse no alineadas conforme a la gestión del cambio que en el momento compete.

En las organizaciones, hoy en día la innovación forma una parte crucial para la obtención de ventajas en el mercado sobre los competidores, es aquella forma de interactuar de manera distinta en el mercado con el fin de ofrecer productos o servicios diferenciadores y en el caso descrito hasta capacidades diferentes en el recurso humano de la empresa, por medio de la gestión de ambientes propicio para la gestación de ideas por parte de los empleados que coadyuven a la empresa no solo a ofrecer bienes o servicios innovadores sino a marcar una singularidad en el mercado donde la competencia queda irrelevante frente a la implementación de nuevos procesos de la empresa.

3. Metodología

Metodológicamente este documento se ha orientado a ofrecer una reflexión de como en las organizaciones se crea y transfiere valor en cada uno de los procesos que la conforman; por ello como instrumento de la investigación se emprendió la estrategia de la revisión documental en diferentes canales de información científica que condensan documentos oficiales referentes de los modelos gerenciales con la pertinencia y relevancia del concepto, así como su forma de trabajo por parte de diferentes investigadores de las comunidades científicas nacionales e internacionales.

Para la reflexión que se ha propuesta, ha estado fundamentada en elaborar una reflexión crítica de las ideas y posturas teóricas consultadas, se han revisado un total de 46 fuentes secundarias entre artículos científicos, libros y capítulos resultado de investigación, entre otros, bajo el criterio de la selectividad científica acorde a la temática e indizada en circuitos reconocidos de información caracterizados por su indexación internacional, procesos de arbitraje y su contribución en la disciplina de Administración y Negocios.

4. Discusión y conclusiones

La identificación del constructo documental que sintetiza la teoría referente a modelos gerenciales conlleva a una idea esencial, la cual radica en que la forma de crear valor en las organizaciones implica una re-concepción desde su oferta de valor agregado o competencia distintiva, por ende, la actividad de innovación y la filosofía del cambio debe ser transversal en los diferentes procesos que implican y dimensionan a las organizaciones, desde el sistema productivo hasta los momentos de verdad del servicio al cliente, ello implica una visión

estratégica de la organización que permita la fluidez de los principios de la re-inversión en la estructura y la cultura organizacional.

La revisión y reflexión de los conceptos y referentes investigados conllevan implícitamente un elemento clave, relacionado con la propuesta de valor que las organizaciones ofertan mediante su actividad y operación, este elemento es quizá el más determinante en el modelo gerencial y gestión de la compañía, pues incide directamente en la percepción de calidad y en la creación de relaciones sostenibles con clientes y grupos de interés que se traduzcan en valor agregado para la compañía. Se afirma que para las organizaciones en su modelo gerencial es necesario contar con la competencia distintiva identificada y definida, de tal forma que esta propuesta trascienda e influya en los demás componentes y valores vinculados a la actividad de la organización, ello implica de igual forma la gestión del sistema interno y las relaciones comerciales alcanzadas en el tiempo.

Para las organizaciones se hace relevante contar con un modelo gerencial que vincule la actividad innovadora, sin embargo, también está implicada la dimensión de la estructura organizacional por cuanto vincula el diseño en el que se distribuyen niveles, jerarquías, autoridad, responsabilidades y dependencias; que en múltiples ocasiones se asocia con la tradición o definición de la administración, la flexibilidad de esta representa un elemento fundamental para que se generen procedimientos que permitan potencializar el sistema de innovación al interior de la empresa, a través del capital humano que la sustenta dada sus capacidades formativas y de experiencia. Así como también, es necesario formalizar los manuales de procesos y hacer seguimiento que permita detectar las debilidades del sistema y convertirlos en oportunidades de mejora.

Una propuesta para gestionar modelo gerencial innovadores que generen valor para la organización se ha vislumbrado desde el diseño e implementación de estrategias de construcción colectiva en la cual sean partícipes todos los actores de la organización, con un alto compromiso y ejemplo desde de la alta dirección que permita su transversalidad en los demás niveles de la organización. Para lo cual se han dimensionado cuatro grandes factores o variables para tener en cuenta de manera continua en la forma de gestión, a saber: la planeación, innovación y seguimiento, las herramientas para la innovación, el análisis de mercado y el aprendizaje organizacional, de tal forma que los resultados desde dichos factores permitan en las organizaciones dinamizar y mejorar sus procesos con el ánimo de que se vean repercusiones en sus resultados empresariales.

También, se ha podido identificar la relevancia que el conocimiento ha adquirido en las formas organizaciones generando la construcción de talentos en las personas que componen e integran la estructura organizacional, por lo que no es ajeno para la dirección estratégica de organizaciones el emprender acciones pertinentes que permitan potenciar las capacidades humanas con las que cuentan al mantener talento humano, el cual puede ser facilitador en la construcción de propiedad intelectual y activos intangibles para la compañía, ello implica un proceso de dimensionamiento de la innovación como parte de la razón de ser de la organización y de su estrategia institucional para la creación de valor.

Referencias bibliográficas

Álvarez, C. (2009). Innovación, competitividad y nuevos modelos gerenciales. *Cuadernos de investigación EPG*, 1-15.

Amit, R. & Zott, C. (2001), Value creation in e-Business. *Strategic Management Journal*. 22. pp. 493 – 520.

Bernardo, A. (2014). *¿Qué modelos de innovación existen?* Disponible en: <http://blogthinkbig.com/modelos-de-innovacion/>.

Carlson, C. & Wilmot, W. (2006). *Innovation: the five disciplines for creating what customers Want*. New York, USA: Crown Business.

- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2007). Competing through business models. Consultado desde IESE Business School, disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0713-E.pdf>
- Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional 8va edición*. México: Thomson.
- Dorf, B. & Blank, S. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-step Guide for Building a Great Company*. California, USA: K&S Ranch Inc.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. UK: HarperCollins Publishers.
- Drucker, P. (1998). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 67-72.
- Edvindsson, L. & Malone, M. S. (1997). *Intelectual Capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Nueva York, USA: Harper Collins.
- Fontodróna, J. & Sison, A. (2017). Hacia una teoría de la empresa basada en el bien común. *Empresa y Humanismo*, 10(20/7), 65-91.
- Formichella, M. (2005). *La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo*. Disponible en: http://www.fidamerica.cl/admin/docdescargas/centrodoc/centrodoc_1142.pdf
- Gómez-Palacio, G. (2014). ¿Por qué la filosofía no debe ceder la tematización de los conceptos de organización y gerencia a las ciencias de la gestión y la economía? *Realitas, Revista de Ciencias Sociales, Humanas y Artes*, 2 (2), 17-21.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Herzberg, F. (1987). One more time ¿how to motivate employees?, *Harvard Business Review*, 87507, 5-16.
- Jofré, E. (2002). Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocio. *Serie gestión*, (35), 1-43.
- Johnson, M., Christensen, C. & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86 (12), 51-59.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Massachusetts, USA: Harvard Business Press.
- Kotter, J. (1995). Liderar el cambio: ¿por qué fracasan los intentos de transformación?, *Harvard Business Review*, 83-90.
- Landazury-Villalba, L. F. & Ferrer-Manotas, F. (2016). Innovación como eje transversal de los modelos de negocio en las organizaciones, una revisión del constructo teórico. *Revista EAN*, (81), 129-148. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1559>
- Lemarchand, G. (2010). *Sistemas nacionales de ciencia, tecnología e innovación en América Latina y el Caribe*. Montevideo, Uruguay: UNESCO.
- López, O. (2014). *Creando una empresa de éxito: Claves para pasar de la idea a la empresa*. Create Space.
- Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. Consultado desde Harvard Business Review, disponible en: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- Márquez, J. F. (2010). Innovación en modelos gerenciales: la metodología de Osterwalder en la práctica. *MBA EAFIT*, (1), 30-47.
- Melamed-Varela, E. (2015). Procesos administrativos en la fundamentación teórica de la gerencia del servicio al cliente. *Revista FACCEA*, 5(2), 118-131.
- Melamed-Varela, E., & Miranda-Medina, C. (2016). Transferencia tecnológica en la educación. *Educación y Humanismo*, 18(31), 180-182.
- Mendoza, J. M. (2000). *Innovación por lo alto: imaginación y acción en la empresa*. Bogotá, Colombia: Asesores del 2000.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. California, USA: Berrett-Koehler Publishers.

Monroy, S. (2005). Enfoque y conceptos de una administración renovada. El aporte de Aktouf. *Innovar*, 15(26), 134-137.

Montoya, A., Montoya, I. & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pymes en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*, 28 (1), 107-117.

OCDE (2005). *Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data, the measurement of scientific and technological activities*. (3rd ed.). Paris, France: OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264013100-en>

Ortiz-Ospino, L. E. (2014). Análisis del sistema regional de ciencia, tecnología e innovación en el departamento del Atlántico-Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 4(2), 72-103.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos gerenciales*. España: Grupo Planeta.

Peña, C., Soria, M. & Velázquez, L. (2012). Gestión del cambio e innovación organizacional como factor de la responsabilidad social. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, (9), 1-15.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Nueva York, USA: Free Press.

Revilla, E. (1999). *Organización que aprende hacia la gestión del conocimiento*. Disponible en: https://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa02/2_04c.htm

Sagasti, F. (2013). *Ciencia, tecnología e innovación. Políticas para América Latina*. Lima, Perú: Fondo de Cultura Económica.

Sastre, R. (2013). La motivación emprendedora y los factores que contribuyen con el éxito del emprendimiento. *Ciencias Administrativas*, 1 (1), 1-10.

Sastre, R. (2014). *La dirección de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: EUDEBA.

Schumpeter, J. A. (2000). Entrepreneurship as Innovation. *Entrepreneurship: The Social Science View*, 51-75. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1512266>

Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, (12), 115-133.

Torres-Salazar, P. & Melamed-Varela, E. (2016). *Uso de T-PACK como estrategia de transferencia de conocimiento en las universidades*. En: Barboza, J., Romero, M., Ziritt, G. & Hernández, J. (coord.). *Docencia, Ciencia y Tecnología, un enfoque desde el ser y el hacer*. (pp. 194-216). Cabimas, Venezuela: Fondo Editorial UNERMB

Vallejo, G. & Sánchez, F. (2013). *Un paso adelante, como lograr la ventaja competitiva a través del servicio al cliente*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Yoguel, G. & Boscherini, F. (1996). La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas. El caso de las pymes exportadoras argentinas. Consultado desde la CEPAL, disponible en: <http://goo.gl/47JRSr>

Zott, C. & Amit, R. (2005). *Business model design and the performance of entrepreneurial firms*. USA: Wharton University of Pennsylvania.

Artículo de reflexión en el marco del Doctorado en Administración y Negocios cursado en la Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas (ESEADE), Buenos Aires, Argentina.

1. Doctorando en Administración y Negocios, Magíster en Administración de Empresas e Innovación. Director de Especializaciones en Tributación y Estándares Internacionales de Contabilidad y Aseguramiento de la Información. Universidad Simón Bolívar, Barranquilla-Colombia. llandazury@unisimonbolivar.edu.co <http://orcid.org/0000-0003-1190-4171>

2. Magíster en Administración de Empresas, Especialista en Gerencia Pública y Mercadeo Internacional, Administrador de Empresas. Decano de Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Institución Universitaria – ITSA, Barranquilla,

Colombia. hjaafar@itsa.edu.co

3. Doctoranda en Administración y Negocios, Magíster en Administración de Empresas. Profesora investigadora. Universidad de Buenos Aires, Argentina.

4. Doctoranda en Administración y Negocios, Magíster en Administración de Empresas. Profesora investigadora. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Perú. roxanacanalescuba@gmail.com

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 39 (Nº 13) Año 2018

[Index]

[En caso de encontrar un error en esta página notificar a [webmaster](#)]

©2018. revistaESPACIOS.com • ®Derechos Reservados