

INTERPRETANDO LA DINÁMICA GERENCIAL PARA LA INNOVACIÓN EN UNA EMPRESA



Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

Diana Gizeth Amaya Daza
Laura Valentina Llanos Guzmán

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Junio de 2024

INTERPRETANDO LA DINÁMICA GERENCIAL PARA LA INNOVACIÓN EN UNA EMPRESA

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

Diana Gizeth Amaya Daza
Laura Valentina Llanos Guzmán

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Mg. Jesús Enrique Beltrán Virgüez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Junio de 2024

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la
innovación en una empresa en el sector de la construcción

Contenido

Lista de tablas	5
Lista de figuras.....	6
Lista de anexos.....	7
Resumen.....	8
Abstract.....	10
Introducción.....	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 Descripción del problema.....	14
1.1.1 Contexto global	16
1.1.2 Contexto local	17
1.2 La pregunta de investigación.....	18
1.3 Los objetivos de investigación	18
1.3.1 Objetivo general	18
1.3.2 Objetivos específicos	18
1.4 Justificación de la investigación.....	19
2. REVISIÓN LITERARIA.....	20
2.1. Práctica directiva y gestión de la innovación.....	22
3. METODOLOGÍA	25
3.1. Enfoque y alcance de la investigación	25
3.2. Población y muestra.....	26
3.2.1. Definición de la población.....	27
3.2.2. Cálculo y selección de la muestra.....	27
3.3. Instrumento(s).....	27
3.3.1. Entrevista estructurada	28
3.3.2. Formulario auto administrado	28
3.4. Descripción de procedimientos.....	29
3.4.1. Entrevista estructurada	29
3.4.2. Formulario auto administrado	30
3.5. Análisis de información	30

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

3.5.2.	Análisis de formularios auto administrados	32
3.6.	Consideraciones éticas	32
3.6.1.	Análisis de consideraciones éticas.....	33
3.6.2.	Instrumentos de aceptación y autorización.....	33
4.	RESULTADOS.....	35
4.1.	Caracterización demográfica.....	35
4.2.	Caracterización organizacional	36
4.3.	La práctica directiva en una empresa del sector de la construcción.....	39
4.4.	La gestión de la innovación en una empresa del sector de la construcción	43
4.5.	Los desafíos que afronta una empresa en el sector de la construcción con relación al manejo de las prácticas directivas y su relación con la gestión de la innovación.	46
5.	CONCLUSIONES	47
	Referencias.....	49
	Anexos	53

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la
innovación en una empresa en el sector de la construcción

Lista de tablas

Tabla 1	<i>Caracterización demográfica</i>	35
Tabla 2	<i>Caracterización organizacional</i>	37
Tabla 3	<i>Preguntas relacionadas con el tiempo en el cargo, tiempo de jornada laboral, planeación y actividad operativa</i>	39
Tabla 4	<i>Preguntas relacionadas con la formación, decisiones y roles según Mintzberg</i>	40
Tabla 5	<i>Preguntas relacionadas con el ritmo de trabajo, interrupción y tipo de comunicación</i>	42
Tabla 6	<i>Preguntas relacionadas con la innovación</i>	43
Tabla 7	<i>Preguntas relacionadas con la innovación en la organización</i>	45

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la
innovación en una empresa en el sector de la construcción

Lista de figuras

Figura 1 <i>Representación de la caracterización demográfica</i>	36
Figura 2 <i>Tipo de cargo en la organización</i>	38
Figura 3 <i>Estructura organizacional</i>	38

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la
innovación en una empresa en el sector de la construcción

Lista de anexos

Anexo 1 <i>Carta de autorización</i>	53
--	----

Resumen

Este estudio titulado investiga cómo los directivos en una empresa del sector de la construcción gestionan la innovación y cómo estas prácticas influyen en la capacidad organizacional para adaptarse y competir en un mercado dinámico. Mediante un enfoque cualitativo, se caracterizaron las prácticas directivas y se exploró su relación con la gestión de la innovación, utilizando entrevistas estructuradas y formularios autoadministrados como principales métodos de recolección de datos.

La muestra consistió en cinco directivos clave de la empresa OHLA, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Las entrevistas se llevaron a cabo tanto en persona como por videollamada, garantizando la participación voluntaria y el consentimiento informado de los participantes. El análisis de datos cualitativos de las entrevistas se realizó mediante codificación abierta en Excel, identificando patrones en las percepciones sobre roles directivos según Mintzberg y las percepciones sobre la gestión de la innovación.

Los resultados demográficos revelaron un perfil mayoritariamente masculino, con edades entre los 31 y 47 años, y una formación académica avanzada con experiencia significativa en el sector. Los directivos dedican en promedio 10.4 horas diarias a sus funciones, con un enfoque del 27.72% del tiempo en planeación y un 62% en actividades operativas. Las decisiones estratégicas y tácticas implican consultas frecuentes con sus equipos y superiores jerárquicos, reflejando una gestión colaborativa y deliberada.

En términos de gestión de la innovación, todos los directivos reconocen su importancia para la eficiencia y competitividad, aunque enfrentan barreras como la resistencia al cambio y la escasez de recursos. Dos directivos están activamente involucrados en innovación, enfocándose en tecnologías emergentes y planificación meticulosa. En contraste, otros tres directivos perciben limitaciones debido a la naturaleza específica de sus proyectos actuales.

Este estudio subraya la necesidad de equilibrar la gestión operativa con una planificación estratégica robusta para fomentar una cultura organizacional receptiva a la innovación en el sector de la construcción. Las implicaciones teóricas y prácticas derivadas de este trabajo ofrecen recomendaciones para mejorar las prácticas directivas y facilitar la implementación de innovaciones tecnológicas. Estos hallazgos contribuyen al entendimiento de cómo las decisiones gerenciales y la gestión de la innovación pueden fortalecer la competitividad y adaptabilidad de las organizaciones en un entorno empresarial dinámico.

Este proyecto investiga la práctica directiva y la gestión de la innovación en directivos del sector de la construcción. La muestra reveló un perfil mayoritariamente masculino con edades entre 31 y 47 años, todos con formación académica avanzada y experiencia considerable. Los directivos

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

dedican significativo tiempo a actividades operativas y planificación estratégica, enfrentando desafíos como resistencia al cambio y limitaciones de recursos para innovación. A pesar de reconocer la importancia de la innovación, las organizaciones luchan por adoptar nuevas tecnologías debido a presiones de tiempo y presupuesto en proyectos colaborativos. El proyecto destaca la necesidad de equilibrar la gestión diaria con una cultura organizacional más innovadora para mantener la competitividad en el sector de la construcción.

Palabras clave: Prácticas directivas, Innovación organizacional, Gestión de proyectos, Construcción, Directivos, Sector empresarial, Desarrollo organizacional

Abstract

This study investigates how executives in a construction sector company manage innovation and how these practices influence the organization's capacity to adapt and compete in a dynamic market. Using a qualitative approach, the study characterized managerial practices and explored their relationship with innovation management, utilizing structured interviews and self-administered questionnaires as the primary data collection methods.

The sample consisted of five key executives from the company OHLA, selected through non-probabilistic convenience sampling. The interviews were conducted both in person and via video call, ensuring voluntary participation and informed consent of the participants. The qualitative data analysis of the interviews was conducted through open coding in Excel, identifying patterns in perceptions about managerial roles according to Mintzberg and perceptions about innovation management.

The demographic results revealed a predominantly male profile, aged between 31 and 47 years, with advanced academic qualifications and significant sector experience. Executives dedicate an average of 10.4 hours daily to their duties, with 27.72% of their time focused on planning and 62% on operational activities. Strategic and tactical decisions involve frequent consultations with their teams and higher-ups, reflecting a collaborative and deliberate management style.

In terms of innovation management, all executives recognize its importance for efficiency and competitiveness, although they face barriers such as resistance to change and resource scarcity. Two executives are actively involved in innovation, focusing on emerging technologies and meticulous planning. In contrast, the other three executives perceive limitations due to the specific nature of their current projects.

This study underscores the need to balance operational management with robust strategic planning to foster an organizational culture receptive to innovation in the construction sector. The theoretical and practical implications derived from this work offer recommendations to improve managerial practices and facilitate the implementation of technological innovations. These findings contribute to the understanding of how managerial decisions and innovation management can strengthen the competitiveness and adaptability of organizations in a dynamic business environment.

This project investigates managerial practice and innovation management among executives in the construction sector. The sample revealed a predominantly male profile aged between 31 and 47 years, all with advanced academic qualifications and considerable experience. Executives dedicate significant time to operational activities and strategic planning, facing

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

challenges such as resistance to change and resource limitations for innovation. Despite recognizing the importance of innovation, organizations struggle to adopt new technologies due to time and budget pressures in collaborative projects. The project highlights the need to balance daily management with a more innovative organizational culture to maintain competitiveness in the construction sector.

Keywords: Managerial practices, Organizational innovation, Project management, Construction, Managers, Business sector, Organizational development

Introducción

En el ámbito empresarial contemporáneo, la gestión efectiva de la innovación se ha fundamentado como un factor crucial para el desarrollo sostenible y competitivo de las organizaciones, especialmente en sectores tan dinámicos y estratégicos como la construcción. Este proyecto de investigación se centra en explorar y caracterizar las prácticas directivas y la gestión de la innovación dentro de una empresa del sector de la construcción, con el fin de comprender cómo estos elementos se interrelacionan y enfrentan los desafíos inherentes.

La propuesta inicial de Mintzberg cuestiona la discrepancia entre la percepción pública y la realidad de las actividades directivas, destacando la necesidad de revisar y alinear las expectativas con las prácticas efectivas de los directivos. Este marco teórico proporciona el contexto para abordar la pregunta de investigación clave: ¿Cuáles son las características de la práctica directiva y la gestión de la innovación en una empresa del sector de la construcción?

El impulso hacia la innovación en América Latina, evidenciado por el Índice Global de Innovación y respaldado por organismos como la CEPAL, subraya la importancia estratégica de adoptar prácticas directivas que fomenten la innovación en sectores clave como la construcción. La necesidad de mejorar la competitividad, enfrentar desafíos económicos y sociales, y responder a las demandas de un mercado globalizado, exige una revisión profunda de cómo se gestionan y lideran las iniciativas de innovación en las organizaciones.

El marco teórico de este estudio se fundamenta en las teorías de Mintzberg sobre las funciones directivas, así como en el contexto actual de la innovación empresarial en América Latina. Se explora la relación entre la práctica directiva y la gestión de la innovación, considerando las particularidades del sector de la construcción y los retos específicos que enfrentan las empresas en esta industria.

Como objetivo general de esta investigación caracterizar la práctica directiva y la gestión de la innovación en una empresa del sector de la construcción, en consecución de este se consideran los siguientes objetivos específicos:

- Identificar y describir las prácticas directivas predominantes en la empresa seleccionada del sector de la construcción.
- Analizar y caracterizar cómo se gestiona el proceso de innovación dentro de la misma organización.
- Reconocer y evaluar los desafíos específicos que enfrenta la empresa en cuanto a la integración y sincronización de las prácticas directivas con la gestión efectiva de la innovación.

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

El estudio se llevará a cabo mediante un enfoque cualitativo, utilizando entrevistas estructuradas y análisis documental para recopilar y analizar datos. Se seleccionará una empresa representativa del sector de la construcción en Colombia, considerando su tamaño, alcance y nivel de innovación percibido. Los resultados obtenidos permitirán una comprensión profunda de las dinámicas directivas y de innovación dentro de dicha organización.

Este análisis se sitúa en la intersección de la práctica directiva, la innovación y la gestión de la innovación en el contexto específico de la gerencia de proyectos. A través de la revisión crítica, se busca comprender cómo estas dimensiones se entrelazan y afectan mutuamente, con el propósito de identificar mejores prácticas y estrategias para fortalecer la gestión de proyectos en entornos dinámicos y cambiantes.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el contexto de la gestión empresarial, existe una brecha significativa entre lo que se cree que los directivos deben hacer y lo que realmente hacen en su cotidianidad (Mintzberg, 2004). Esta discrepancia plantea cuestionamientos tanto sobre las expectativas en torno a las responsabilidades de los directivos como sobre la realidad empresarial. Además, el panorama económico actual, caracterizado por la necesidad de innovación en un mercado en constante cambio y desafíos socioeconómicos, como la caída de ingresos, el cierre de empresas y la creciente inflación, subraya la importancia de la innovación como un factor clave para el desarrollo. Sin embargo, América Latina, incluyendo Colombia, enfrenta desafíos en términos de competitividad y gasto en investigación y desarrollo (CEPAL, 2022, p.9). La falta de inversión en I+D en las empresas y la prevalencia de investigación básica en lugar de experimental destacan la necesidad de transformar la forma en que las organizaciones se involucran en la innovación y la aplicación directa de la investigación en la sociedad (CEPAL, 2021).

Este escenario plantea la urgencia de enfocar esfuerzos en establecer las condiciones necesarias para que la innovación sea una prioridad en las agendas de los países y las organizaciones, con el fin de abordar los desafíos actuales y futuros de manera efectiva. Por tanto, y con el fin de caracterizar la práctica directiva y la gestión de la innovación, en el presente documento se pretende reconocer los desafíos que maneja una empresa colombiana del sector de la construcción con relación al manejo de las prácticas y responsabilidades de los directivos en torno a la realidad empresarial y al contexto global de la compañía.

Este análisis se hace aún más relevante cuando se considera la rápida evolución de las tecnologías y los métodos de construcción, en la que las empresas del sector deben adaptarse no solo para mantenerse competitivas, sino también para anticiparse a las necesidades futuras del mercado. Por lo que la caracterización de las prácticas directivas y la gestión de la innovación permite a las organizaciones identificar puntos fuertes y áreas de mejora en su estructura operativa y estratégica. Así, como también facilita la creación de un entorno propicio para la innovación, donde la formación continua y la adopción de nuevas tecnologías son parte integral de la cultura empresarial.

1.1 Descripción del problema

La propuesta de Mintzberg, expresada en obras como "Directivos no MBAs," plantea la discrepancia entre la percepción de lo que hacen los directivos y su rutina real. Esto implica cuestionar lo que se cree que hacen los directivos, lo que, en realidad, se traduce en lo que deberían

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

hacer. La evaluación de su labor diaria pone a prueba la convergencia entre las expectativas y la realidad.

Esta pregunta no solo busca contrastar las expectativas con la realidad, sino también cotejar las expectativas con la situación empresarial. Resolver estas perspectivas requiere un análisis hermenéutico del panorama económico y la realidad empresarial.

Según lo que se ha presentado, parte de la base para la investigación se encuentra en las constantes demandas de innovación en el ámbito del mercado, los gobiernos, las universidades y en la literatura especializada, que ha experimentado un crecimiento significativo en este tema. Al analizar la situación de la innovación a nivel internacional, se evidencia un escenario desafiante para países en desarrollo, como Colombia. El Índice Global de Innovación 2023, publicado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), ubica a Colombia en el puesto 66 entre 132 países. En el grupo de países de ingreso medio alto, ocupa el puesto 15, y en la región de América Latina y el Caribe, se encuentra en el quinto lugar, detrás de Brasil, Chile y México.

Estos datos subrayan la importancia que se le otorga a la innovación, como se menciona en la reunión anual del Foro Económico Mundial 2022, donde se la identifica como un asunto de relevancia mundial. Además, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) señala que la innovación es "la clave para una recuperación transformadora en América Latina y el Caribe" (CEPAL, 2022). En consecuencia, la innovación se presenta como un factor crítico para el desarrollo económico y una herramienta fundamental para superar la situación actual, que se describe en los siguientes términos.

La disminución de los ingresos, el cierre de empresas, el aumento de la pobreza, la vulnerabilidad social, los efectos del cambio climático y la desigualdad en el acceso a bienes esenciales subrayan la necesidad urgente de fortalecer el papel del Estado y las políticas públicas en todos los aspectos del desarrollo: económico, productivo, social, ambiental e institucional (CEPAL, 2022, p.9). Estas condiciones subrayadas por la CEPAL resaltan la importancia de promover la innovación, que tiene múltiples impactos tanto en el ámbito empresarial como en el social. Sin embargo, en América Latina, aún no se han establecido las condiciones ideales, tanto en el ámbito institucional como en el privado, para impulsar la innovación en mayor medida.

Estas problemáticas se manifiestan en niveles organizacionales, como la baja competitividad, la mortalidad de empresas y los desafíos fiscales (Tellez, et al., 2018). A nivel social y económico, se observa una situación compleja caracterizada por la desaceleración económica, un aumento sostenido de la inflación, el incremento de las tasas de interés y la inestabilidad de los mercados internacionales (CEPAL, 2022).

Además, se refleja en el índice mundial de competitividad, donde Colombia ocupa el puesto 58 entre 64 países en 2023. La innovación se presenta como una solución tanto para las necesidades organizacionales como para el desarrollo social. Por lo tanto, es crucial establecer las condiciones

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

necesarias para que la innovación sea un elemento central en la agenda de los países y las organizaciones. Para lograrlo, es esencial tener una visión de país que considere las posibilidades como realizables y emprender acciones transformadoras en los ámbitos académico, organizacional y social.

En cuanto al gasto en I+D, América Latina muestra tres grupos de países durante el período de análisis de 2011 a 2019: aquellos que duplicaron su gasto, como Cuba, El Salvador y Perú; aquellos con un avance inferior al 20%, como Chile, Colombia y Costa Rica; y aquellos que disminuyeron su gasto, como Argentina, Brasil y México (CEPAL, 2021, p.11). Colombia se encuentra en el segundo grupo, sin una tendencia claramente definida.

Además, en América Latina, la mayor parte del gasto en I+D proviene del Estado y es ejecutado por instituciones académicas, a diferencia de países desarrollados, donde las empresas financian y ejecutan la investigación. Esto resalta la necesidad de transformar los procesos de financiación y ejecución en América Latina para incorporar la innovación de manera más efectiva en las empresas. Además, en la región, predomina la investigación básica en contraste con la investigación experimental en países más avanzados.

Las diferencias en financiación, ejecución y tipos de investigación reflejan la incorporación de la tecnología en las empresas y el liderazgo en desarrollo tecnológico. La forma en que las organizaciones se relacionan con la investigación y el desarrollo es esencial para fortalecer la aplicación directa de la innovación en la economía y la sociedad. Por lo tanto, es necesario que las organizaciones dirijan estos procesos de acuerdo con sus necesidades específicas.

1.1.1 Contexto global

El sector de la construcción desempeña un papel fundamental en la economía global y en el desarrollo de la sociedad. Se trata de un sector diverso que abarca la construcción de edificios residenciales y comerciales, infraestructuras como carreteras y puentes, proyectos de energía y muchas otras áreas. Su importancia radica en varios aspectos clave. En primera medida, encontramos la contribución a la economía, ya que el sector de la construcción es un motor económico significativo en la mayoría de los países y genera una parte sustancial del Producto Interno Bruto (PIB) en la mayoría de los países desarrollados (Smith, 2020). Los gastos en construcción suelen ser indicadores de la salud económica, ya que reflejan la inversión en infraestructura y desarrollo (Jones, 2019).

Por otro lado, encontramos que la construcción es una fuente importante de empleo en todo el mundo. Desde arquitectos e ingenieros hasta trabajadores de la construcción, el sector brinda oportunidades de trabajo a una amplia gama de profesionales y mano de obra no calificada (Brown, 2018). Según lo reportado por Arthur Acolin, Richard Green y Marja Hoek-Smit en el informe

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

“Subir un escalón” de 2021 se informó que, en la actualidad, el sector de la construcción da trabajo a más de 250 millones de empleados, lo que representa un 7,7 % de la fuerza laboral global. La construcción de proyectos a gran escala también crea empleos indirectos en sectores relacionados, como la manufactura y el transporte (Johnson, 2021).

Con relación al impacto en el entorno urbano, como indica Wilson, en “Urban Development and the Built Environment: A Review of Key Concepts”, la apariencia y la eficacia de áreas urbanas y comunidades se ven configuradas por la construcción y la infraestructura. Edificaciones, puentes, vías de comunicación y sistemas de transporte público influyen en el entorno urbano y tienen un impacto significativo en la calidad de vida de los individuos. Además, la construcción sostenible y el desarrollo de infraestructura pueden tener un impacto positivo en la eficiencia energética y la sostenibilidad ambiental (Green, 2020).

En cuanto a la innovación, es importante recalcar que, la industria de la construcción está inmersa en la innovación y la tecnología. La incorporación de enfoques constructivos novedosos, materiales de vanguardia y enfoques de diseño avanzados fomenta la eficacia y promueve la edificación de estructuras más seguras y amigables con el medio ambiente (Harris, 2019). Adicionalmente, se entiende que la construcción no se limita a acciones a corto plazo; desempeña un papel fundamental en el avance sostenible de una sociedad. La inversión en infraestructura y vivienda tiene el potencial de estimular el crecimiento económico y elevar la calidad de vida de las personas a largo plazo (Smith, 2020).

El tamaño del mercado de la construcción varía según la región y la coyuntura económica, pero suele ser uno de los sectores más grandes en términos de inversión y empleo. El sector de la construcción es un indicador clave de la salud económica de un país y desempeña un papel esencial en la construcción de un entorno urbano funcional y sostenible.

1.1.2 Contexto local

Colombia, una nación caracterizada por su rica diversidad geográfica y cultural, ha presenciado un crecimiento significativo en la industria de la construcción en las décadas recientes. Esta esfera abarca una amplia variedad de proyectos que van desde la construcción de infraestructura de transporte hasta la edificación de viviendas y complejos urbanos, y desempeña un rol esencial en el progreso económico y la metamorfosis de los entornos urbanos y rurales de la nación (García, 2018).

La expansión constante de la industria de la construcción en Colombia ha estimulado la creación de empleo y ha tenido un impacto sustancial en el Producto Interno Bruto (PIB) del país. No obstante, este auge no se libra de importantes desafíos que plantean cuestionamientos

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

fundamentales en relación a la administración y la innovación en este sector de vital importancia. (Jiménez, 2020).

Por lo cual, se evidencia que los desafíos del sector de la construcción en Colombia se pueden enmarcar en los siguientes ámbitos:

Eficiencia y competitividad, debido que, a pesar del crecimiento, es la industria de la construcción, estas siguen siendo áreas de mejora críticas y actualmente las empresas se ven confrontadas con la imperiosa necesidad de ejecutar proyectos de forma más eficaz y económica.

Sostenibilidad y responsabilidad ambiental, ya que estas áreas han venido cobrando fuerza en el país y la demanda de proyectos de construcción sostenibles y amigables con el medio ambiente ha tenido un aumento considerable.

Dinámica Gerencial, en cuanto a la gestión exitosa de proyectos y la innovación en la industria de la construcción ya que representan elementos esenciales para enfrentar los desafíos previamente mencionados. Las prácticas de dirección y la habilidad para promover la innovación se han convertido en elementos cruciales.

La necesidad de innovación en la construcción, tanto en lo que respecta a enfoques constructivos como a estrategias gerenciales, se ha vuelto esencial para mantener una posición líder y cumplir con los requisitos de excelencia y sostenibilidad.

1.2 La pregunta de investigación

¿Cuáles son las características de la práctica directiva y la gestión de la innovación en una empresa del sector de la construcción?

1.3 Los objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Caracterizar la práctica directiva y la gestión de la innovación en una empresa del sector de la construcción.

1.3.2 Objetivos específicos

- 1) Identificar la práctica directiva en una empresa del sector de la construcción.

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

2) Caracterizar la gestión de la innovación en una empresa del sector de la construcción.

3) Reconocer los desafíos que afronta una empresa en el sector de la construcción con relación al manejo de las prácticas directivas y su relación con la gestión de la innovación.

1.4 Justificación de la investigación

El desarrollo de herramientas de investigación y su análisis correspondiente, junto con el conocimiento que aportan en relación a la innovación empresarial, juega un papel fundamental en el fortalecimiento de la especialización. Estas herramientas identifican posibles enfoques de trabajo y generan recursos para las empresas en el sector de la construcción de diversos tamaños, permitiéndoles diagnosticar, analizar y guiar la gestión de la innovación. Dado el contexto de innovación en el país y los indicadores de competitividad, recursos y conocimiento proporcionados por proyectos de este tipo fomentan el avance de la especialización y el progreso de las empresas que pueden encontrar en este modelo una vía para desarrollar la innovación a través de la gestión.

Ya que se evidencia que el contexto de crecimiento y evolución en el sector de la construcción en Colombia plantea un problema fundamental: ¿cómo pueden las empresas de construcción en el país interpretar y aplicar de manera efectiva las prácticas directivas que fomenten la innovación en su operación? La respuesta a esta pregunta es crucial para el futuro sostenible de la industria de la construcción en Colombia y su contribución continua al desarrollo del país.

Arroyo et al. (2020) destacan en su revisión de la literatura que la innovación se presenta como una opción significativa para abordar los diversos problemas de competitividad y los desafíos actuales que enfrentan las organizaciones. Por otro lado, Canizales (2020) identifica la innovación como un factor determinante en la supervivencia o desaparición de las empresas. Estas expresiones claras en la literatura y los estudios relacionados resaltan la importancia de la innovación en el futuro de las organizaciones. En este contexto, las organizaciones requieren constantemente actividades de investigación que les proporcionen herramientas tanto para caracterizar y diagnosticar, como para orientar la toma de decisiones.

2. REVISIÓN LITERARIA

En el entorno empresarial actual, la comprensión y aplicación efectiva de conceptos como liderazgo, estilos de liderazgo, gerencia, gestión de la innovación y gestión en general se han convertido en imperativos cruciales para el éxito organizacional. Este campo de estudio, intrínsecamente interdisciplinario, aborda la complejidad de las dinámicas organizativas, proporcionando herramientas y enfoques para la optimización del rendimiento y la adaptación a entornos en constante cambio. Así como, la gestión de organizaciones, la administración de empresas y la gerencia de proyectos constituyen áreas fundamentales en el ámbito empresarial contemporáneo. Estos campos de estudio se han consolidado como elementos cruciales para el desarrollo, la eficiencia y la sostenibilidad de las empresas en un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico (Martínez, 2018).

En este ámbito, la gestión de organizaciones se refiere al proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales (Martínez, 2018). Este enfoque integral implica la toma de decisiones estratégicas, la coordinación de actividades y la gestión eficiente de los recursos humanos y financieros. La literatura destaca la necesidad de adaptación continua en un entorno empresarial dinámico y competitivo (Gómez, 2019). Asimismo, se ha explorado la importancia del liderazgo efectivo y la gestión del cambio para el éxito a largo plazo de las organizaciones (Pérez, 2022).

La administración de empresas se centra en la toma de decisiones estratégicas para alcanzar los objetivos organizacionales a largo plazo. López (2020) destaca la importancia de la innovación y la adaptabilidad como elementos clave en este campo. La gestión de riesgos, la formulación de estrategias y la implementación efectiva de políticas empresariales son temas recurrentes en la literatura. La adaptación a las tendencias del mercado globalizado y la incorporación de tecnologías emergentes son también aspectos críticos que los administradores deben abordar para mantener la competitividad (López, 2020).

La gerencia de proyectos, por su parte, se concentra en la planificación, ejecución y control de iniciativas específicas para alcanzar objetivos predeterminados. Sánchez (2021) subraya la importancia de la gestión de recursos, plazos y costos en este ámbito. La literatura destaca la creciente complejidad de los proyectos modernos y la necesidad de habilidades de liderazgo sólidas por parte de los gerentes de proyectos. La aplicación de metodologías ágiles y la gestión eficiente de equipos multidisciplinarios son factores críticos para el éxito en esta área (Sánchez, 2021).

A la par, la gerencia de proyectos como disciplina esencial en la planificación, ejecución y control de iniciativas, ha sido objeto de un creciente interés y análisis en la literatura científica. La complejidad inherente a la gestión de proyectos, en diversos contextos y sectores, ha llevado a una

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

atención significativa por parte de investigadores que buscan comprender y mejorar los procesos involucrados. Por lo que las investigaciones sobre gerencia de proyectos destacan la importancia de este campo en la ejecución exitosa de proyectos en diferentes industrias. El impacto en el desempeño de proyectos ha abordado factores críticos según Pinto y Slevin (1988), subrayando la relevancia de una gestión efectiva para alcanzar los objetivos propuestos. Este trabajo de investigación se inserta en este contexto académico, donde la gerencia de proyectos se ha consolidado como un área de estudio vital. Por lo que, a través de la revisión crítica, se busca identificar tendencias, desafíos y enfoques innovadores que contribuyan al avance del conocimiento en la gerencia de proyectos.

La práctica directiva y la innovación en el ámbito de la gerencia de proyectos se manifiestan como dimensiones cruciales que influyen directamente en la eficacia y éxito de las iniciativas temporales. La convergencia de la práctica directiva efectiva y la innovación en la gestión de proyectos ha sido objeto de atención en la literatura científica en español, donde se exploran estrategias para mejorar la toma de decisiones, la adaptabilidad y la eficiencia en este contexto específico. La práctica directiva en la gerencia de proyectos, según autores como Gutiérrez y Pardo (2017), se revela como un componente esencial para liderar equipos de manera efectiva y asegurar el logro de los objetivos. La adaptación de estilos de liderazgo a las dinámicas específicas de la gestión de proyectos en español se convierte en un factor crítico para la gestión exitosa de equipos multidisciplinarios (Fernández, 2015).

La innovación en la gestión de proyectos, por otro lado, se presenta como un catalizador para la mejora continua y la competitividad. Investigaciones como la de Ramírez et al. (2020) exploran la implementación de tecnologías avanzadas y prácticas innovadoras en la construcción, evidenciando cómo la innovación puede optimizar procesos y resultados. En el contexto de la gestión de la innovación, autores como Sarmiento y Cotes (2018) han examinado estrategias específicas para fomentar un entorno propicio para la adopción de prácticas innovadoras en la construcción. La gestión efectiva de la innovación se convierte así en un componente estratégico para enfrentar los desafíos cambiantes del mercado y la demanda de proyectos cada vez más complejos (Díaz-Garrido et al., 2019).

Este análisis se sitúa en la intersección de la práctica directiva, la innovación y la gestión de la innovación en el contexto específico de la gerencia de proyectos. A través de la revisión crítica, se busca comprender cómo estas dimensiones se entrelazan y afectan mutuamente, con el propósito de identificar mejores prácticas y estrategias para fortalecer la gestión de proyectos en entornos dinámicos y cambiantes.

2.1.Práctica directiva y gestión de la innovación

2.1.1. Práctica directiva

Henry Mintzberg, reconocido autor que ha dedicado su carrera a la estrategia y análisis de las organizaciones observando cómo se desarrolla la práctica directiva, afirmaba que las discontinuidades no se pueden predecir, que la planificación suele estar demasiado alejada de lo operacional y que la estrategia no se puede formalizar. Es decir, defendía una estrategia informal y visionaria, frente a una formal y programada. También, consideraba que los líderes dentro de las organizaciones si bien pueden formarse a través de programas MBA para desarrollar habilidades directivas y fortalecer conocimiento en economía y el entorno empresarial, estos deben adquirir experiencia relacionándose con otros directivos para desenvolverse como director dentro de una organización.

El autor plantea un concepto compuesto de oficio (experiencia acumulada), ciencia (conocimiento acumulado) y arte (capacidad de producir a partir de la intuición) que, como consecuencia de la conjugación de estas tres componentes, será un trabajo que es por encima de todo: una práctica (Mintzberg, 2009). Además, el profesor plantea que el trabajo de un gerente se fundamenta en adoptar roles, según cada situación, estos roles se conocen como roles directivos y el autor los clasifica en tres grandes tipos: roles interpersonales, los cuales se desarrollan por los comportamientos que se establece entre el gerente y las personas en su entorno, roles informativos, faceta que se relaciona con la comunicación, es decir, se encargan de enviar, transmitir y analizar la información y por último, los roles decisionales, los cuales se enfocan en la toma de decisiones proyectándose en lo que es mejor para la empresa. Estos roles a su vez se subclasifican en un total de diez roles que al final se ajustan dentro las funciones de la administración como planear, organizar, dirigir y controlar.

Para Mintzberg, existen tres roles directivos en el área de relaciones interpersonales: Figura central, en esta faceta se destaca la figura de representante de la organización frente a otras empresas y la comunidad. Líder, es el rol más completo, este se fundamenta en orientar, motivar, influir en otros, trabajo en equipo y definir clima, cultura y políticas de empresa. Enlace, se encarga de establecer conexiones horizontales dentro de la misma empresa y conecta con el entorno que la rodea desarrollando y manteniendo una red externa.

Al igual que los roles interpersonales, los roles informativos se subclasifican en tres roles de la siguiente manera: Monitor, se encarga de recopilar toda la información tanto interna como externa que sea importante para la organización. Rol difusor, se encarga de transmitir la información a subordinados y otras personas dentro de la empresa. Portavoz, el gerente que representa a la empresa comunicándose con el entorno externo sobre la información relevante para las partes.

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

Los roles decisionales según Mintzberg se clasifican en: Emprendedor, en este rol, la misión del gerente es la búsqueda de oportunidades para la organización. Controlador de conflictos, describe el comportamiento del directivo, su capacidad de reaccionar ante los conflictos apuntando a soluciones útiles. Asignador de recursos, son aquellos que se encargan de la distribución de recursos humanos y materiales de la organización, planificación de tareas y otros recursos. Negociador, interviene en los procesos de negociación con otras organizaciones representando los intereses de la empresa.

La gerencia y el liderazgo son dos conceptos que Mintzberg diferencia sin hacerlos excluyentes el uno del otro, sino complementarios. Se entiende el liderazgo como la habilidad del directivo para influir en los miembros de la organización orientando sus comportamientos hacia los objetivos de la misma institución.

2.1.2. Gestión de la innovación

El mundo comercial cada vez más está reconociendo que la cultura de la innovación cumple un papel imprescindible para lograr el éxito de una organización. Los autores Kelley & Littman (2010) señalan que la innovación no se da espontáneamente; tiene que ver con experimentar, investigar, formular, ejecutar constantemente para que el objetivo sea la innovación y para lograrlo, todo tiene que ver con que la gente cree valor a través de la implementación de nuevas ideas.

El Project Management Institute (el PMI®) es la organización de gestión de proyectos más reconocida a nivel mundial y defiende que la gestión o dirección de proyectos es una profesión, que el gerente o director de proyectos debe cumplir un código deontológico y que debe mantenerse permanentemente actualizado. La innovación es el resultado de la gestión en las organizaciones mediante proyectos estratégicos. La gestión de la innovación debe fortalecerse en los proyectos con la implementación de conocimientos, herramientas, habilidades y técnicas, para satisfacer y cumplir con las necesidades y expectativas de los implicados; Sin embargo, la innovación puede generarse siempre y cuando cada gerente a cargo reconozca que se debe explorar y potenciar competencias como el conocimiento, habilidades, técnicas y herramientas de apoyo, métodos, tecnología, liderazgo, comunicación, negociación, solución de problemas y hacer que estas se lleven a cabo (PMBOK, 5 Ed.).

La innovación no solo se debe fomentar y promover dentro de una organización para desarrollar actividades innovadoras, sino también estableciendo una cultura de innovación como estrategia empresarial, esto se puede llevar a cabo a través de la interacción, socialización del conocimiento y las ideas por medio de un sistema de innovación. Actualmente, las TICs son herramientas que sirven para la innovación siempre que estén en función de ampliar la conectividad sirviendo como conexión para el acceso a la información.

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

El acceso y uso de las tecnologías y la comunicación se vuelve un medio imperioso para la interconexión e interacción con el entorno, convirtiéndose en una herramienta que se fortalece para continuar con los procesos de innovación. La digitalización y comprensión de datos está produciendo una evolución donde el aspecto más importante es el crecimiento de los multimedia y el uso de la red permitiendo la interconectividad de las empresas y que estas superen las barreras geográficas gracias a la virtualidad.

En este sentido, las organizaciones deben incorporar dentro de su estrategia acciones tendientes a gestionar los denominados procesos de innovación, a fin de que adquieran mayor capacidad de adaptación y, sobre todo, la posibilidad de anticipar e, incluso, de provocar rupturas que las facultan para renovar sus ventajas competitivas en el momento oportuno (Hidalgo, 2011). Lo anterior se refiere a que cada organización debe lograr desarrollar una gestión frente al cambio ya sea organizacional, del entorno o tecnológico debido a los diferentes efectos que se provocan sobre el sector y la manera de incorporar estos procesos, y los resultados obtenidos estarán sujetos a su capacidad de innovación.

Pavitt menciona que la innovación es contingente y puede variar de organización en organización de acuerdo con el país o industria en la que se encuentra, el tamaño, la estrategia y su propia experiencia innovativa. La competitividad de las organizaciones en medio de un mundo tan internacionalizado está haciendo notoria la necesidad de que las empresas reconozcan el valor estratégico de la innovación e incorporen técnicas y herramientas para su gestión (Hidalgo, 2011).

3. METODOLOGÍA

La metodología de investigación hace referencia al método o proceso que se lleva a cabo por parte del investigador para garantizar resultados confiables y válidos correspondientes al objetivo de la investigación mediante recolección de datos. Existen tres rutas principales de investigación: la cualitativa, la cuantitativa y la mixta. Según Hernández (2018), ninguna ruta es mejor que otra, sino solo más apropiada para llegar al objeto que se quiere y todas requieren diferentes herramientas y diseños de investigación. Asimismo, menciona que la distinción entre el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo es relativa puesto que hay elementos que son comunes y otros que pueden usarse para ambos enfoques. Esto se refiere a que las rutas se entrelazan y comparten ciertos temas, no son rutas completamente independientes la una de la otra.

3.1. Enfoque y alcance de la investigación

El proyecto de investigación se desarrolla con un enfoque cualitativo consecuente con la idea general, abarcando el desarrollo de prácticas, instrumentos y métodos cualitativos. Teniendo en cuenta esto, la investigación se realizará haciendo uso de las herramientas cualitativas para la recolección de datos sin medición numérica para descubrir preguntas de investigación que según Hernández (2018), “Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltar” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre”, por tanto, el alcance del presente proyecto se hará de forma descriptiva enfocándose en caracterizar las prácticas directivas al respecto de la gestión de la innovación presentes dentro de la organización.

La investigación desde el enfoque cualitativo se concentra en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto (Hernández, 2018). Se selecciona el enfoque cualitativo puesto que la presente investigación busca analizar cómo se percibe y experimenta las responsabilidades directivas profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados en cuanto a las características de la práctica directiva y la gestión de la innovación dentro de una organización.

Debido al origen del tema de investigación y las variables a tratar de la misma el enfoque que prima es cualitativo en consecuencia del análisis obtenido por la información recogida puesto que por la naturaleza de la información desde la estadística no permite ordenar y analizar la información recopilada mediante formularios de diagnóstico. De esta manera, la investigación se

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

llevará a cabo solo con el enfoque cualitativo con el fin de llegar de manera más completa al objeto de estudio.

Algunos autores mencionan dos tendencias para investigar, las cuales son: la investigación básica, que se ocupa del objeto de estudio sin considerar una aplicación inmediata, pero teniendo en cuenta que, a partir de sus resultados y descubrimientos, pueden surgir nuevos productos y avances científicos (Cívicos y Hernández, 2007; Padrón, 2006). Y la investigación aplicada, entendida como la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos en provecho de los grupos que participan en esos procesos y en la sociedad en general, además del bagaje de nuevos conocimientos que enriquecen la disciplina.

El presente proyecto se enfoca en la investigación aplicada puesto que es la más adecuada para el objeto de estudio, según Tamayo (2008) la investigación aplicada se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación para este proyecto. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad.

Además, el tipo de investigación según el tiempo es sincrónica se desarrollará en un momento específico sin tiempo adicional, en un periodo de tiempo corto (Toribio, Martín y Andrade, 2019) puesto que el enfoque del proyecto es la caracterización de la práctica directiva y la gestión de la innovación en una empresa del sector de la construcción y no la evolución en el tiempo de las prácticas directivas y la gestión de la innovación.

Asimismo, se tiene la investigación según la información que en este caso es de tipo descriptivo. Estos estudios tienen como principal función especificar las propiedades, características, perfiles, de grupos, comunidades, objeto o cualquier fenómeno. Se recolectan datos de la variable de estudio y se miden (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). “En este tipo de estudio se observa, describe y fundamentan varios aspectos del fenómeno, no existe la manipulación de las variables, tampoco la búsqueda de causa efecto” (Sousa, Driessnack, y Costa, 2007, p. 3).

3.2.Población y muestra

En el presente estudio, se busca analizar las prácticas directivas y la gestión de la innovación dentro de una gran empresa del sector de la construcción. Para lograrlo, se ha definido una población específica y se ha seleccionado una muestra representativa de directivos que poseen una responsabilidad significativa en la organización.

3.2.1. Definición de la población

La población objetivo dentro del proyecto de investigación son todos los directivos de una gran empresa en el sector de la construcción que, en el año 2023, tienen bajo su cargo más de diez personas correspondientes a su área laboral. Esta definición precisa de la población asegura que la investigación se enfoque en individuos con una influencia considerable y responsabilidades gerenciales significativas dentro de la estructura organizacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Al centrar la investigación en estos directivos, se busca obtener una visión clara y relevante de las prácticas y decisiones que afectan directamente la gestión y el rendimiento de la empresa.

3.2.2. Cálculo y selección de la muestra

Para la selección de la muestra, se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia. Este enfoque es adecuado dada la naturaleza y las restricciones prácticas de la investigación, como el acceso limitado a los directivos y la necesidad de obtener información específica de aquellos que cumplen con los criterios establecidos (Bernal, 2016). En este contexto, se seleccionaron cinco (5) directivos que tienen bajo su cargo a más de diez (10) empleados en sus respectivas áreas laborales dentro de la empresa del sector de la construcción objeto de estudio.

La elección de un muestreo por conveniencia permite recoger datos detallados y contextuales de los directivos que desempeñan un rol crítico en la gestión de la empresa, proporcionando una base sólida para el análisis y las conclusiones del estudio. Este método es comúnmente utilizado en investigaciones exploratorias y estudios de caso, donde el objetivo es profundizar en la comprensión de fenómenos específicos más que hacer generalizaciones amplias (Tejero, 2021).

3.3. Instrumento(s)

Los instrumentos de investigación son aquellas herramientas que se utilizan para obtener, medir y analizar datos los cuales deben estar relacionados con el tema de investigación. El instrumento a utilizar debe escogerse según el enfoque de investigación: cualitativo, cuantitativo o mixto.

Según Bernal, C. A. (2016) la investigación cuantitativa utiliza generalmente los siguientes instrumentos y técnicas para la recolección de información: encuestas, entrevistas, observación sistemática, escalas de actitudes, análisis de contenido, test o cuestionarios estandarizados y no

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

estandarizados, grupos focales y grupos de discusión, pruebas de rendimiento, inventarios, fichas de cotejo, experimentos, técnicas proyectivas, pruebas estadísticas.

La investigación tipo cualitativa utiliza los siguientes instrumentos, de acuerdo con el objeto de investigación que se realizará: entrevista estructurada y no estructurada, observación sistemática y no sistemática, historias de vida, autobiografías, anécdotas, relatos, notas de campo, preguntas etnográficas, análisis de documentos, diarios, cuadernos de notas, archivos, cuestionarios, métodos sociométricos, survey social, inventarios y listados de interacciones, grabaciones en audio y video, fotografías y diapositivas, tests de rendimientos, técnicas proyectivas, grupos focales y grupos de discusión Bernal, C. A. (2016).

Dado el enfoque de este proceso de investigación, se tendrá relevancia con los instrumentos de investigación de tipo cualitativo, tomando como base la entrevista la cual permite la recolección de datos información mediante un proceso directo de comunicación entre el entrevistador y el entrevistado que en este caso se utiliza una entrevista estructurada y formulario autoadministrado.

3.3.1. Entrevista estructurada

Según Tejero (2021) una entrevista estructurada es aquella que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado fundamentalmente abiertas permitiendo que se las preguntas se planteen en el mismo orden y en los mismos términos a todas las personas entrevistadas

La entrevista se basa en la práctica directiva, en primera medida se realiza una caracterización demográfica y organizacional de los entrevistados, luego se procede a realizar preguntas de identificación de roles según Mintzberg (1973), características de la práctica directiva conforme a Mintzberg (2009) y por último se realizan preguntas de caracterización de la innovación (Ver Anexo 1).

3.3.2. Formulario auto administrado

Hernández, Fernández y Baptista (2006), no categorizan al cuestionario como un método o técnica, sino que sostienen, para el mismo, la condición de "... instrumento más utilizado para recolectar los datos..." (p.310), y lo definen como "... un conjunto de preguntas, respecto a una variable o más a medir" (p. 310). Estos mismos autores se refieren a la encuesta y entrevista, según sea la manera en que se aplique. Así, consideran a la primera como cuestionario autoadministrado; y a la segunda, como cuestionario por entrevista.

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

La encuesta es considerada por Lanuez y Fernández (2014) como una entrevista por cuestionario. Si se considera el formulario autoadministrado de ese método, no se puede compartir dicha afirmación, toda vez que la conversación sea del encuestado consigo mismo, a través del cuestionario del correspondiente instrumento metodológico. Sin embargo, dan de esta una acertada definición, al considerarla como método de empírica que utiliza un instrumento o formulario impreso o digital, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio, y que los sujetos que aportan la información llenan por sí mismos.

Al igual que la entrevista el formulario autoadministrado se basa en la práctica directiva, en primera medida se realiza una caracterización demográfica y organizacional de los entrevistados, luego se procede a realizar preguntas de identificación de roles según Mintzberg (1973), características de la práctica directiva conforme a Mintzberg (2009) y por último se realizan preguntas de caracterización de la innovación (Ver Anexo 1).

3.4. Descripción de procedimientos

La investigación en el ámbito empresarial demanda el empleo de metodologías adecuadas para la recolección de datos que permitan alcanzar resultados fiables y significativos. Para ello, se describen los procedimientos empleados para el desarrollo de los dos instrumentos de recolección de información: entrevistas estructuradas y formularios autoadministrados.

Para la implementación de los instrumentos de recolección de información se toma una muestra de la población objeto de este proyecto de investigación, como se mencionó anteriormente, la muestra queda enmarcada en cinco (5) directivos que tienen bajo su cargo a más de diez (10) empleados en su área laboral dentro de la gran empresa en el sector de la construcción. Una vez seleccionada la muestra se procede a aplicar de manera individual los instrumentos de investigación, socializando el objeto del proyecto a los individuos, quienes dan el consentimiento para aplicar los instrumentos de recolección.

3.4.1. Entrevista estructurada

Para el desarrollo de la entrevista estructurada se diseñó un cuestionario detallado, basado en la teoría de Mintzberg sobre roles y características de la práctica directiva, y complementado con preguntas específicas sobre la gestión de la innovación. El cual incluye secciones demográficas y organizacionales para contextualizar las respuestas de los directivos. (Tejero, 2021).

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

Las entrevistas se programaron durante un período de una semana, con una duración estimada de 30 a 40 minutos cada una. De estas entrevistas, cuatro se realizaron en las oficinas de la empresa para asegurar un entorno cómodo y familiar para los entrevistados y una fue realizada por medio de videollamada debido a la localización del directivo entrevistado. Previamente, se solicitó la autorización por parte de la dirección de la empresa y se obtuvo el consentimiento informado de cada participante, garantizando que todos comprendan el propósito y las condiciones de su participación (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Así como, se explicó detalladamente a los participantes el propósito del estudio, la voluntariedad de su participación y su derecho a retirarse en cualquier momento sin consecuencias negativas; tomando especial cuidado en obtener y documentar el consentimiento informado de todos los participantes (Tejero, 2021).

Las entrevistas fueron grabadas, con el permiso de los entrevistados, para asegurar la precisión en la transcripción y análisis de las respuestas. Durante la entrevista, también se tomaron notas detalladas, complementando la grabación y facilitando el análisis posterior (Bernal, 2016). Consecutivamente, los datos recolectados durante las entrevistas fueron transcritos a formato de texto para iniciar con el análisis temático.

3.4.2. Formulario auto administrado

Con relación al formulario autoadministrado, fue diseñado cuidadosamente para reflejar los mismos temas y enfoques que la entrevista estructurada, incluyendo preguntas sobre la práctica directiva y la gestión de la innovación. El formulario se presentó en formato digital para el desarrollo de los participantes (Hernández et al., 2006) y el enlace para el desarrollo fue distribuido para completarlo en un momento y lugar conveniente para ellos. De igual forma que las entrevistas, se obtuvo el consentimiento informado de los participantes, asegurando que comprendan el propósito del estudio y las condiciones de su participación (Bernal, 2016).

En el desarrollo del formulario, previo al inicio de las preguntas en el formulario, se incluyó una declaración de consentimiento informado explicando el propósito del estudio, la voluntariedad de su participación y la confidencialidad de sus respuestas (Sousa et al., 2007).

3.5. Análisis de información

El análisis de la información recolectada a través de entrevistas estructuradas y formularios autoadministrados fue fundamental para obtener resultados significativos y comprensibles en la investigación. Por lo que a continuación, se describe detalladamente cómo se procesó y analizó la

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

información obtenida de cada tipo de instrumento, utilizando herramientas informáticas y software especializados para asegurar la precisión y validez de los hallazgos.

3.5.1. Análisis de entrevistas estructuradas

Las entrevistas estructuradas requirieron un análisis detallado y sistemático, teniendo en cuenta la cantidad de datos cualitativos recogidos. Por lo que, una vez finalizadas las entrevistas fueron transcritas textualmente en el software Word, para asegurar que toda la información proporcionada por los entrevistados fuera capturada con precisión (Bernal, 2016). Las transcripciones fueron revisadas y se corrigieron los posibles errores de transcripción para asegurar la integridad de los datos.

El proceso comenzó con una lectura inicial de las transcripciones para familiarizarse con los datos. Luego, se procedió a la codificación abierta de forma manual en el software Excel, donde se identificaron y etiquetaron las unidades de significado relevantes dentro de la investigación. Estas unidades de significado fueron agrupadas desde la formulación de las preguntas en la entrevista y se agruparon en categorías y subcategorías que reflejaron los temas principales emergentes de las respuestas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

Las preguntas demográficas se analizaron mediante medidas de tendencia central y dispersión, así como frecuencias y porcentajes para variables categóricas, proporcionando un perfil demográfico detallado de los participantes (Tejero, 2021). Las preguntas organizacionales se analizaron utilizando gráficos de barras y tablas de contingencia para visualizar la distribución de respuestas y relaciones entre variables (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006). Para las preguntas relacionadas con los roles directivos, se aplicaron tanto análisis cualitativos como cuantitativos, identificando patrones en la distribución del tiempo y el tipo de decisiones tomadas (Mintzberg, 1973).

Las características de la práctica directiva se analizaron mediante un enfoque temático, identificando patrones en el ritmo de trabajo, interrupciones y preferencias de comunicación (Mintzberg, 2009). Finalmente, las preguntas sobre innovación se analizaron cualitativamente, categorizando las opiniones y ejemplos proporcionados, y destacando las barreras y fortalezas percibidas en la gestión de la innovación dentro de la organización (Sousa, Driessnack, & Costa, 2007; Bernal, 2016). Este enfoque integrador permitió extraer conclusiones significativas y bien fundamentadas sobre la práctica directiva y la innovación en la empresa estudiada.

Los resultados fueron interpretados en el contexto de la teoría de la práctica directiva y la gestión de la innovación, proporcionando una comprensión profunda de cómo los directivos percibieron y experimentaron sus roles en relación con la innovación (Tejero, 2021).

3.5.2. Análisis de formularios auto administrados

El análisis de los formularios autoadministrados se centró en sintetizar la información proporcionada por los participantes de manera estructurada. Los datos recolectados se exportaron desde el formato digital al software de análisis estadístico Excel, para facilitar el manejo y la organización de la información (Hernández et al., 2006).

En primer lugar, se realizó una revisión preliminar de los datos para verificar su completitud y consistencia, eliminando respuestas incompletas o erróneas. Posteriormente, se aplicaron medidas estadísticas descriptivas para resumir las características demográficas y organizacionales de los participantes, así como para identificar tendencias generales en las respuestas sobre la práctica directiva y la gestión de la innovación (Sousa, Driessnack, & Costa, 2007).

Para el análisis de las respuestas del formulario autoadministrado, se emplearon diversas medidas estadísticas. Para las preguntas demográficas y organizacionales, se utilizaron medidas de tendencia central como la media y la mediana, y medidas de dispersión como la desviación estándar para variables numéricas como la edad, así como frecuencias y porcentajes para variables categóricas como el nivel educativo, sexo, género, tamaño de la organización y sector (Hernández et al., 2006). Las preguntas sobre el tiempo y la gestión de actividades se analizaron mediante medidas de tendencia central y dispersión para evaluar patrones de tiempo dedicados a diferentes actividades directivas. En cuanto a la percepción y toma de decisiones, se emplearon frecuencias y porcentajes para evaluar la percepción de los directivos sobre su formación y la dinámica de toma de decisiones (Tejero, 2021).

La evaluación de roles y actividades se realizó mediante análisis de frecuencias y gráficos para visualizar los roles y actividades más comunes. El análisis del ritmo y dinámica de trabajo incluyó frecuencias, porcentajes y gráficos para entender cómo los directivos gestionan su tiempo y tareas. Las relaciones y mecanismos de control se analizaron mediante análisis descriptivos para comprender la importancia de las relaciones y los mecanismos de control en la práctica directiva (Bernal, 2016). Finalmente, las preguntas relacionadas con la innovación se analizaron usando frecuencias y porcentajes, discutiendo las tendencias observadas en la percepción y prácticas de innovación entre los directivos (Sousa et al., 2007).

3.6. Consideraciones éticas

En el desarrollo de esta investigación, se priorizó el cumplimiento de las normativas éticas para asegurar la protección y el respeto hacia los participantes. Las consideraciones éticas

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

abarcaron desde la obtención del consentimiento informado hasta la confidencialidad de los datos recolectados, garantizando que todos los procedimientos fueran llevados a cabo con integridad y responsabilidad.

3.6.1. Análisis de consideraciones éticas

Para asegurar el cumplimiento de las normativas éticas, la investigación siguió las directrices establecidas por la Universidad Minuto de Dios y la comunidad científica en general. Por lo cual, para el desarrollo de esta investigación, se aplicaron los principios éticos de confidencialidad, aceptación del consentimiento informado, voluntariedad, protección de datos y transparencia.

Se garantizó que la información proporcionada por los participantes sería manejada de manera confidencial, por lo que los datos se almacenaron de forma segura y solo se utilizaron para los fines de esta investigación. Se aseguró que las identidades de los participantes no serían reveladas en ningún momento (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Con relación a la aceptación del consentimiento informado, se obtuvo el aval de todos los participantes previo a la recolección de datos en cada uno de los instrumentos utilizados. Este proceso incluyó una explicación detallada del propósito del estudio, los procedimientos involucrados, los posibles riesgos y beneficios, y el derecho de los participantes a retirarse del estudio en cualquier momento sin consecuencias negativas (Tejero, 2021).

La participación en el estudio fue completamente voluntaria. Se dejó claro a los participantes que podían negarse a participar o retirar su consentimiento en cualquier momento durante el proceso de la entrevista estructurada o el formulario autoadministrado (Bernal, 2016). Se adoptaron medidas estrictas para proteger los datos personales de los participantes, asegurando que solo el equipo de investigación tuviera acceso a la información sensible (Bernal, 2016). Así, como de la misma forma se mantuvo una comunicación abierta y transparente con los participantes sobre los objetivos del estudio y el uso de la información recolectada (Sousa et al., 2007).

3.6.2. Instrumentos de aceptación y autorización

Para formalizar la participación de los entrevistados en esta investigación, dentro de la entrevista estructurada y el formulario autoadministrado se desarrollaron y utilizaron instrumentos específicos de consentimiento y autorización.

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

Previo a la participación en las entrevistas estructuradas como parte del primer instrumento de recolección de datos, se le solicitó a cada participante que leyera el párrafo inicial del formato en el cual se detalla la naturaleza del estudio, los derechos de los participantes, la confidencialidad de los datos, y la voluntariedad de su participación (Hernández et al., 2006). El consentimiento verbal fue registrado y documentado dentro de las grabaciones de las entrevistas (Bernal, 2016). Así mismo, dentro del formulario autoadministrado, se presenta al inicio del documento una descripción general de la investigación, la confidencialidad de los datos, y la voluntariedad de su participación.

Se obtuvo una carta de autorización de la dirección de la empresa OHLA, en la cual trabajan los entrevistados para esta investigación. La cual permitió acceder a los directivos y recopilar datos dentro del marco de la investigación (Tejero, 2021). Estos instrumentos garantizaron que todos los aspectos éticos fueran abordados adecuadamente, asegurando la integridad del proceso de investigación y el respeto por los derechos de los participantes.

4. RESULTADOS

En este apartado se plasman los resultados obtenidos de la investigación realizada en este proyecto que busca caracterizar la práctica directiva y la gestión de la innovación en una empresa del sector de la construcción para fortalecer la gestión de la innovación y su relación con la práctica directiva en las organizaciones.

4.1. Caracterización demográfica

A partir de la información recolectada en las entrevistas realizadas a los directivos que fueron seleccionados como muestra para la investigación de este proyecto se determina la caracterización demográfica, la cual se establece la edad, nivel académico, sexo, género y estrato social.

Tabla 1
Caracterización demográfica

Directivo	1	2	3	4	5
Preguntas					
Edad	31	33	47	31	43
Nivel educativo	Especialización	Especialización	Especialización	Maestría	Especialización
Sexo	Masculino	Femenino	Masculino	Masculino	Femenino
Genero	Hombre	Mujer	Hombre	Hombre	Mujer
Estrato social	3	3	3	4	5

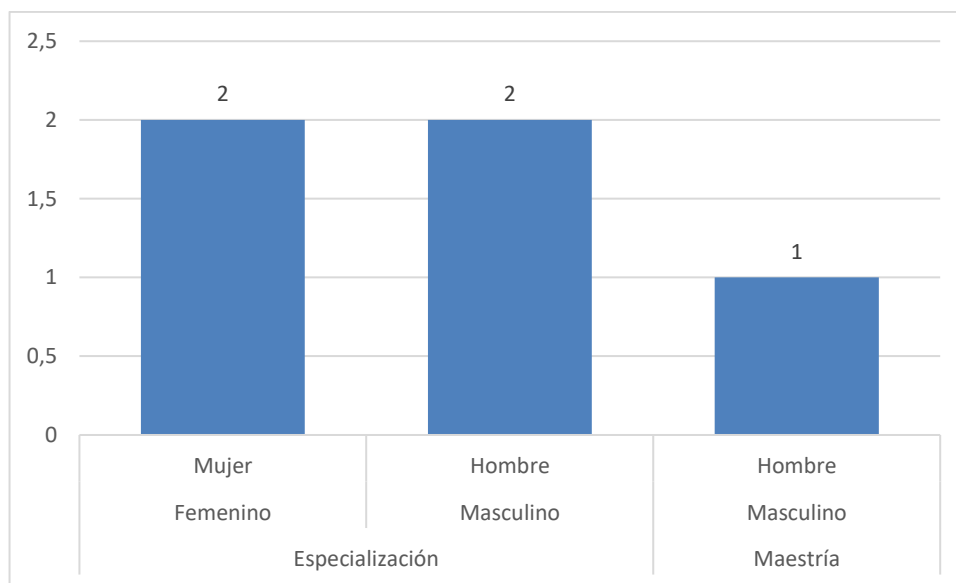
Nota. La información corresponde a las respuestas obtenidas por los gerentes y/o jefes entrevistados.

Se puede observar que tanto hombre como mujeres son directivos en un rango de edad entre los 31 y 47 años, y que en su mayoría cuentan con un nivel académico superior con postgrados, característica que puede indicar un mayor nivel de experiencia y conocimiento, tanto por la vivencia que pueden tener a una edad madura como por la experiencia laboral adquirida y habilidades desarrolladas fortaleciendo su actividad en la organización.

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

Figura 1

Representación de la caracterización demográfica



Nota. Representación gráfica de la caracterización demográfica correspondiente a los datos obtenidos por los gerentes y/o jefes entrevistados.

4.2. Caracterización organizacional

En este apartado se tiene en cuenta las respuestas de los entrevistados, relacionadas con el tipo de actividad que desarrolla cada uno de ellos, el cargo laboral que ocupan en la organización y de más aspectos que afines a la actividad que ejecutan los directivos entrevistados que hacen parte de la empresa perteneciente al sector de la construcción, la cual es objeto de estudio de este proyecto.

En los resultados provenientes de las entrevistas realizadas se puede observar que todos los entrevistados deben dirigir y coordinar actividades en su día a día, ocupando cargos profesionales y especializados, que requieren de amplia experiencia. En cuanto al tipo de cargo que ocupan, cuatro de ellos mencionan ser directivos de línea y uno de ellos, indica que el tipo de cargo es de coordinador. Además, los entrevistados opinan que la organización posee componentes de organizaciones tanto planas como altas.

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

Tabla 2
Caracterización organizacional

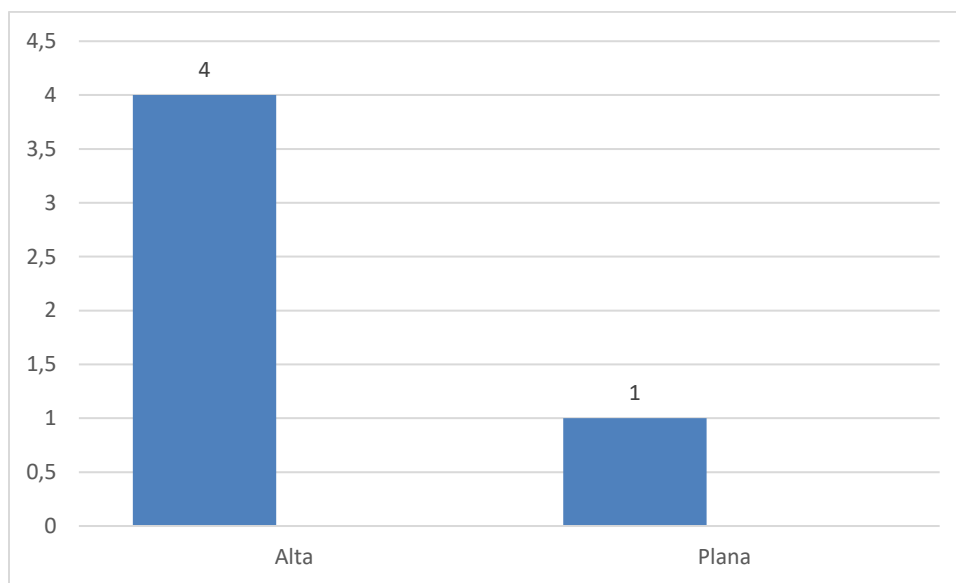
Directivo	1	2	3	4	5
Preguntas					
Actividad principal en la organización	Construcción	Construcción	Diseño y construcción de obras civiles	Construcción	Construcción
Cargo actual en la organización	Residente	Jefe de oficina técnica	Director de obra	Jefe de producción	Coordinador y jefe de producción
El cargo es tipo: directivo general, de línea, coordinador u otro	Directivo de línea	Directivo de línea	Directivo de línea	Directivo de línea	Coordinador
Cuántos cargos del mismo nivel y responsabilidad hay en la organización	5	5	-	5 o 6	Muchos
Considera que la organización es más alta que plana	Alta	Plana	Plana	Plana	Alta

Nota. La información corresponde a las respuestas obtenidas por los gerentes y/o jefes entrevistados.

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

Figura 2

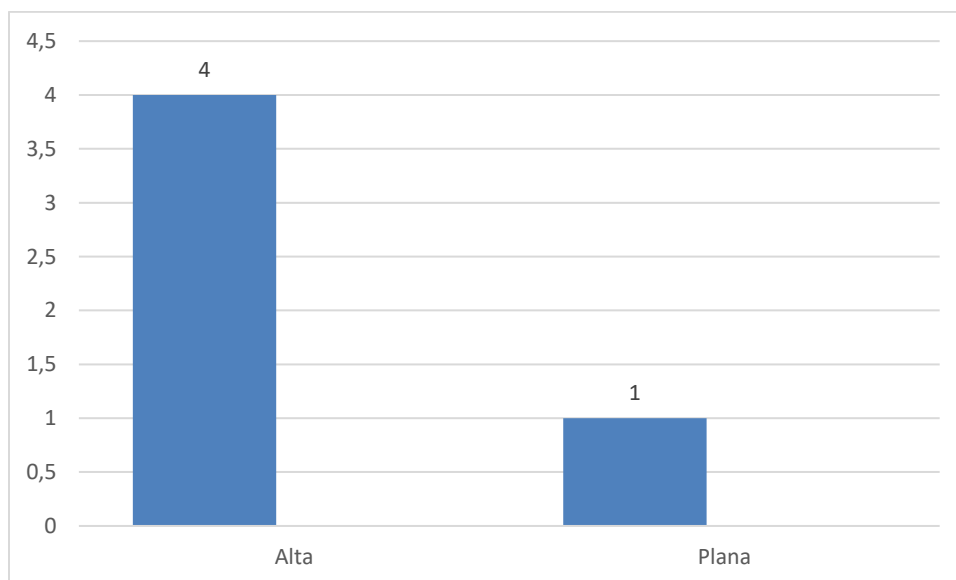
Tipo de cargo en la organización



Nota. Representación gráfica del tipo de cargos en la organización correspondiente a los datos obtenidos por los gerentes y/o jefes entrevistados.

Figura 3

Estructura organizacional



Nota. Representación gráfica de la estructura organizacional correspondiente a los datos obtenidos por los gerentes y/o jefes entrevistados.

4.3. La práctica directiva en una empresa del sector de la construcción

Con el fin de conocer los aspectos relacionados con la práctica directiva, se le realiza varias preguntas a los entrevistados relacionadas con los roles descritos por Mintzberg, dentro de la cual se relacionan aspectos de tiempo laborado en su cargo actual en la compañía, cuánto tiempo toma su jornada laboral y porcentaje de tiempo que toman para actividades de planeación y actividades operativas.

Tabla 3

Preguntas relacionadas con el tiempo en el cargo, tiempo de jornada laboral, planeación y actividad operativa

Directivo	1	2	3	4	5
Preguntas					
Tiempo ocupando el actual cargo directivo	20 meses	1,5 años	14 años	3 años	2 años
Tiempo que consume su jornada laboral	10hrs	9hrs	10 a 12hrs	12hrs	10hrs
Porcentaje del tiempo de su jornada laboral dedica a la planeación diariamente	1hr	1hr	5 a 10%	70%	4hrs
Porcentaje del tiempo de su jornada laboral dedica a actividades operativas	7hrs	60%	80%	30%	6 a 8hrs

Nota. La información corresponde a las respuestas obtenidas por los gerentes y/o jefes entrevistados.

De acuerdo con los datos proporcionados por los entrevistados el tiempo que llevan ocupando los cargos va desde un año y medio hasta los 14 años, en su mayoría tienen de 2 a 3 años con el cargo de directivos en la organización lo que puede indicar gran conocimiento y experiencia de los protocolos y gestiones en la empresa. Con relación al tiempo que consume la jornada laboral de los directivos va desde las 9hrs hasta 12hrs con un promedio de 10.4hrs, indicando que un directivo ocupa más de 2hrs laborales extra comparado con las 8hrs laborales legales vigentes de un empleado que no ocupa cargos directivos. En cuanto al porcentaje del tiempo de su jornada laboral en promedio ocupan un 27.72% en planeación y un 62% es usado en actividades operativas.

Por otro lado, cuatro de los entrevistados coinciden en que la formación académica no es indispensable para las actividades que desarrollan habitualmente que es más importante la

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

experiencia que tienen en el campo, sin embargo, uno de los entrevistados opina que si es completamente indispensable la formación académica que tiene actualmente para desarrollar sus actividades diarias como directivo de la organización, y así mismo, todos los directivos entrevistados coinciden en que sus actividades implican la toma de decisiones significativas al igual que las decisiones que toman regularmente tienen en diferentes porcentajes en la decisiones de carácter estratégico, táctico u operativo.

Las decisiones que toman requieren aprobación adicional con el jefe inmediato para materializarse y estas suelen tomar entre 1 hora y una semana dependiendo de la magnitud de la decisión que se esté tomando. De igual forma todos concuerdan con que es importante consultar sus decisiones con el equipo de trabajo obteniendo puntos de vistas diferentes y tener en cuenta la opinión de sus colaboradores para llegar a la mejor decisión, también consideran que sus actividades pueden estar mejor articuladas desde la estructura organizacional.

Tabla 4
Preguntas relacionadas con la formación, decisiones y roles según Mintzberg

Directivo	1	2	3	4	5
Preguntas					
Considera que su formación no es completamente indispensable para las actividades que habitualmente desarrolla.	No es indispensable	No. Pues digamos que formación académica, pues no mucho	Si. Mi formación o la formación que tengo el día de hoy, si es completamente indispensable.	No. Es más importante la experiencia	Formación académica, no.
Sus actividades implican normalmente tomar decisiones significativas	Si	Si	Si	Si	Si
Las decisiones que habitualmente toman son de carácter ¿Estratégico, Táctico u operativo?	Operativo un 70% y las otras dos un 15%.	Operativo	Estratégico, estaría por el orden del 40%. Táctico estaría por el orden de un 30% y operativo de un orden de 30%.	Estratégico en un 50%, un 20% táctico y un 30% operativo.	Bueno operativo, yo creo que es como 60%. Estratégico 30%. Táctico el restante.

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

Las decisiones que toma requieren de una aprobación adicional para materializarse	Si. Una semana.	Si. Entre 3 y 5 días.	Si. En obra pueden ser ágiles, pero con necesidad de consecución de recursos importantes, son mucho más demoradas	Depende de la magnitud de la decisión. 1 día.	Algunas sí. De 1 hora a una semana.
Consulta sus decisiones con su equipo de trabajo	Si	Si	Normalmente si	Si	Si
Considera que sus actividades podrían estar mejor articuladas desde a la estructura organizacional	Si	Si	No necesariamente vendrían articuladas de la estructura organizacional	Si	Si
¿Cuál considera es la que más frecuentemente realiza, en sus labores? (Rol interpersonal)	Enlace	Enlace	Líder y enlace	Figura de autoridad	Figura de autoridad podría ser 30. Líder podría ser 40 y enlace podría ser el 30 restante.
¿Cuál considera es la que más frecuentemente realiza, en sus labores? (Rol informativo)	Difusor	Monitor y difusor	Monitor y difusor	Difusor	Difusor
¿Cuál considera es la que más frecuentemente realiza, en sus labores? (Rol decisional)	Negociador	Emprendedor	Asignador de recursos y emprendedor	Asignador de recursos	Ninguna de las anteriores

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

Cuáles de las siguientes actividades realiza con mayor frecuencia:

a. Actividades de relacionamiento interpersonal dentro y hacia fuera de la organización	Actividades que incluían toma de decisiones significativas para el proceso organizacional	Actividades que incluían movimientos y gestión de información	Sería primero la B. Después, la C. Y por último, la A.	Actividades de relacionamiento interpersonal dentro y hacia fuera de la organización	Todas las anteriores.
b. Actividades que incluían movimientos y gestión de información					
c. Actividades que incluían toma de decisiones significativas para el proceso organizacional					

Nota. La información corresponde a las respuestas obtenidas por los gerentes y/o jefes entrevistados.

En cuanto al ritmo de trabajo que mantienen, uno de los entrevistados asegura que es medio mientras que el resto de ellos considera que es acelerado, el cual va relacionado con la alta frecuencia en la que son interrumpidos del desarrollo de las labores que afrontan día a día. También, dos de los entrevistados mencionan que el tipo de comunicación que practican con mayor frecuencia es de tipo oral, otros dos afirman que manejan en un 50% la comunicación oral y 50% la comunicación escrita y uno de los directivos considera que la comunicación escrita es mucho mejor con el fin de llevar la trazabilidad de todas las actividades que se vienen desarrollando y es el tipo de comunicación que más práctica.

Tabla 5

Preguntas relacionadas con el ritmo de trabajo, interrupción y tipo de comunicación

Directivo	1	2	3	4	5
Preguntas					
Su ritmo de trabajo es acelerado, tranquilo, medio	Medio	Acelerado	Acelerado	Acelerado	Acelerado
¿Con qué frecuencia es interrumpido en las labores que desarrolla?	Mucha	Ah todo el tiempo, no, es impresionante	80%	Muchísimas veces	Un 70% del tiempo

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

¿Cuál es el tipo de comunicación que usa con mayor frecuencia oral o escrita?	50/50 Oral	Yo creo que escrita. Sí escrita, yo prefiero escribir todo.	Oral	Oral, odio la escrita	Como 50/50
---	---------------	--	------	-----------------------	------------

Nota. La información corresponde a las respuestas obtenidas por los gerentes y/o jefes entrevistados.

4.4. La gestión de la innovación en una empresa del sector de la construcción

Procediendo con los datos de investigación en cuanto a la gestión de la innovación se realizan las preguntas del numeral 28 al 39 dentro del instrumento de recolección de información, se aclara que hay respuestas condicionadas a la pregunta del numeral 29, la cual hace referencia a la gestión de innovación dentro del desarrollo de sus actividades en un cargo como directivo, en caso de ser positiva su respuesta se responden las preguntas de la 35 a la 39, por el contrario si la respuesta es negativa se responden las preguntas de la 30 a la 34, las preguntas que no son contestadas porque no son objeto de estudio dentro de los parámetros, se escribe la abreviación de no aplica (N/A).

Abordando el tema de la importancia de la innovación, cada uno de los directivos entrevistados coinciden con que la innovación es esencial e indispensable para el desarrollo de las organizaciones y cumplir con las necesidades de una sociedad cambiante, logrando la eficiencia y mejoras de los procesos. En cuanto a la pregunta número 29, los entrevistados 1, 2 y 4 mencionan que no realizan actividades de innovación dentro de sus actividades, por tanto, se procede a responder las preguntas de la 30 a la 34; los tres directivos afirman que creen necesaria realizar actividades de innovación dentro de su organización para mejorar los tiempos de trabajo, ser más eficientes y la mejora constante de los productos. Además, afirman ser profesionales capacitados para manejar procesos de innovación, sin embargo, en la actualidad están en procesos constructivos muy puntuales donde se enfocan más en terminar un proyecto que en los procesos de innovación que se puedan desarrollar.

Tabla 6
Preguntas relacionadas con la innovación

Directivo	1	2	3	4	5
Preguntas					
¿Qué opinión tiene de la innovación, su importancia, su	Es fundamental	Es importante	Es importante	Es imprescindible	Es importante

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

necesidad, sus características etc.?					
¿En su actividad Directiva realiza actividades asociadas con la innovación?	No	No	Si	No	Si
¿Considera que es preciso realizar actividades en procura de la innovación en su organización?	Si	Si	N/A	Si	N/A
¿Se considera capacitado para gestionar o dirigir procesos de innovación?	Si	Si	N/A	Si	N/A
¿Desde su perspectiva cuál considera es el principal impedimento para realizar innovación en su organización?	Más que la organización como tal, de pronto el cargo en el que estoy ahorita.	Que nadie está pensando en cómo mejore la organización, sino en terminar este proyecto	N/A	No tenemos un alcance como podríamos tener a otros niveles de la organización.	N/A
¿Cuál considera es la innovación que es preciso ocurra en la organización en la que colabora?	Estamos mirando el tema de desviaciones y todo eso implementar desde ese Power BI en la obra	Reestructuración en los equipos de trabajo, en las responsabilidades que tiene cada uno	N/A	La gestión de la información	N/A
¿Si estuviera en sus manos que cree que necesitaría para innovar en su organización?	Capacitarme	Capacitaciones más puntuales	N/A	Formar al personal	N/A

Nota. La información corresponde a las respuestas obtenidas por los gerentes y/o jefes entrevistados.

Procediendo con las respuestas de las preguntas del 35 al 39 para los entrevistados 3 y 5 que respondieron que, si realizaban actividades asociadas a la gestión de la innovación dentro del

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

desarrollo de sus actividades, se tiene que son directivos que están en la búsqueda de programas y nuevas tecnologías, siempre capacitándose para la aplicación de herramientas que permitan ejecutar un proceso exitoso, además, mencionan que se hace un estudio de mercado para mantener siempre actualizada la información que se requiere para la implementación de los programas que usan, confirman que hay un departamento dedicado a la innovación de la empresa conformado por unas 10 personas aproximadamente.

Los entrevistados 3 y 5 consideran que una fortaleza de la innovación es la buena planificación cumpliendo los objetivos dentro de los tiempos proyectados y la tecnología que facilita los procesos, no obstante, el entrevistado 3 considera que una debilidad que tiene la innovación en la empresa es la frecuencia alta de rotación del personal y el entrevistado 5 opina que la debilidad es la falta de recursos para poder implementar el nuevo proceso de innovación.

Tabla 7

Preguntas relacionadas con la innovación en la organización

Directivo	1	2	3	4	5
Preguntas					
¿Qué tipo de innovación desarrolla la organización en la que interactúan?	N/A	N/A	La optimización de recursos. De sus medios informáticos.	N/A	Se crean actividades, capacitaciones
¿Podría describir el proceso que tienen para desarrollar la innovación?	N/A	N/A	Recolección de una información, de tenerla disponible en el sistema	N/A	Estudio de mercado del requerimiento que tiene el lugar
¿Cuántas personas están vinculadas en los procesos de innovación en la organización?	N/A	N/A	5, 8 y 10	N/A	10

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

¿Cuáles considera son las fortalezas más importantes que tiene la innovación en su organización?	N/A	N/A	Una muy buena planificación y ponerse objetivos claros dentro del tiempo, dentro de unos tiempos, determinados.	N/A	La tecnología
¿Cuáles considera son las debilidades más notables que tiene la innovación en su organización?	N/A	N/A	Muchas veces hay mucha rotación de personal.	N/A	Falta de recursos económicos para poderlo implementar.

Nota. La información corresponde a las respuestas obtenidas por los gerentes y/o jefes entrevistados.

4.5. Los desafíos que afronta una empresa en el sector de la construcción con relación al manejo de las prácticas directivas y su relación con la gestión de la innovación.

En cuanto a los desafíos que puede enfrentar una empresa en el sector de la construcción referente a la práctica directiva y su relación con la gestión de la innovación es la resistencia al cambio, es decir, estas empresas en su mayoría se rehúsan a cambiar sus procesos establecidos debido al temor de los riesgos, los costos y el tiempo de implementación de las nuevas tecnologías y procesos asociados con la innovación. Además, muchos de los proyectos se ejecutan en sociedad con otras empresas del sector de la construcción provocando que estas se enfoquen más en culminar y hacer entrega de las obras que invertir tiempo en la gestión de la innovación, esto también se debe a que los proyectos normalmente están limitados a un tiempo de entrega, presupuesto ajustado y requisitos reglamentarios estrictos, por tanto, esto puede dificultar la introducción de las prácticas innovadoras en el sector de la construcción.

La práctica directiva influye en la gestión de proyectos de construcción y como la innovación puede mejorar la eficiencia y calidad de los procesos de los proyectos, sin embargo, históricamente, la industria de la construcción ha invertido menos en investigación y desarrollo (I+D) en comparación con otras industrias. La falta de inversión en innovación puede obstaculizar la adopción de nuevas tecnologías y prácticas. Muchas empresas de construcción carecen de las habilidades y capacidades necesarias para adoptar e implementar tecnologías innovadoras, como la construcción modular, la realidad virtual o la inteligencia artificial.

5. CONCLUSIONES

Basado en los resultados de la investigación y las entrevistas realizadas a directivos del sector de la construcción, se pueden extraer conclusiones significativas que arrojan luz sobre la práctica directiva y la gestión de la innovación en este contexto específico.

En primer lugar, la caracterización demográfica de los directivos revela un perfil mayoritariamente masculino y con un rango de edad entre los 31 y 47 años, todos ellos con formación académica superior y experiencia considerable en sus roles directivos. Esta combinación de edad, experiencia y formación puede ser crucial para la toma de decisiones estratégicas y operativas dentro de sus organizaciones, destacando su capacidad para liderar equipos y manejar actividades complejas dentro de un entorno laboral dinámico.

En cuanto a la práctica directiva, se observa que los directivos dedican una considerable cantidad de tiempo a actividades operativas, aunque también reservan una proporción significativa para la planificación estratégica. Este enfoque dual refleja la necesidad de equilibrar la ejecución diaria con la visión a largo plazo, esencial para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones en el sector de la construcción.

Por otro lado, respecto a la gestión de la innovación, si bien la mayoría de los directivos reconocen la importancia de la innovación para la eficiencia y la mejora continua de procesos, existen retos significativos que limitan su implementación. Entre estos desafíos se destacan la resistencia al cambio dentro de las organizaciones, la alta rotación del personal y la falta de recursos específicos para innovación. Estos factores subrayan la necesidad de desarrollar estrategias que promuevan una cultura organizacional más receptiva a la innovación y que faciliten la adopción de nuevas tecnologías y prácticas disruptivas en el sector de la construcción.

Además, la colaboración interorganizacional en proyectos de construcción presenta tanto oportunidades como desafíos adicionales para la gestión de la innovación. La necesidad de cumplir con plazos ajustados, presupuestos limitados y requisitos reglamentarios estrictos puede desincentivar la experimentación y la adopción de innovaciones tecnológicas avanzadas.

En conclusión, la práctica directiva efectiva en el sector de la construcción debe enfocarse en equilibrar la gestión operativa con la planificación estratégica, mientras que la gestión de la innovación requiere superar barreras organizacionales y fomentar un entorno propicio para la experimentación y la adopción de tecnologías avanzadas. Estos hallazgos subrayan la importancia de adaptarse a un entorno empresarial dinámico y de responder proactivamente a los desafíos emergentes para mantener la competitividad y la relevancia en el sector de la construcción.

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

Por lo tanto, las organizaciones que logren integrar efectivamente la práctica directiva sólida con una gestión ágil de la innovación estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos futuros y capitalizar las oportunidades emergentes en el dinámico sector de la construcción.

Referencias

Arroyo, A., García, E., López, M., & Rodríguez, J. (2020). Innovación y gestión empresarial: Una revisión de la literatura. *Journal of Business Innovation*, 15(2), 100-120.

Acolin, A., Green, R., & Hoek-Smit, M. (2021). Subir un escalón: El papel del sector de la construcción en la generación de empleos y la reconstrucción de las economías de mercados emergentes.

Bernal, C. A. (2016). Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson Educación.

Brown, A. (2018). The role of construction in employment generation. *Construction Economics Journal*, 12(2), 45-58.

Canizales, J. (2020). Innovación como factor determinante entre la supervivencia y desaparición de la empresa. *Economic Journal*, 28(1), 50-65.

Cívicos, A., & Hernández, M. (2007). Algunas reflexiones y aportaciones en torno a los enfoques teóricos y prácticos de la investigación en trabajo social. *Revista Acciones e investigaciones sociales*.

Díaz-Garrido, J. L., Gómez-Martínez, J., & Gutiérrez-Broncano, S. (2019). Gestión de la innovación en el sector de la construcción: Una revisión de la literatura científica. *DYNA*, 86(209), 53-60.

Driessnack, M., Sousa, V., & Costa, I. (2007). Revisión de los diseños de investigación relevantes para la enfermería: parte 3: métodos mixtos y múltiples. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 15(5), 1020-1027.

Fernández, M. (2015). Estilos de liderazgo y su impacto en el desempeño de proyectos de construcción. *Revista de la Construcción*, 14(1), 46-55.

García, E. (2018). El sector de la construcción en Colombia: Análisis y Perspectivas. Universidad de los Andes.

Gómez, R. (2019). Principios de administración empresarial. *Revista de Gestión Empresarial*, 25(3), 45-62.

Green, P. (2020). Sustainability in construction: A comprehensive review. *Journal of Sustainable Development*, 25(3), 78-92.

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

Gutiérrez, J., & Pardo, C. (2017). Liderazgo en la gestión de proyectos de construcción en Colombia: Un enfoque desde las competencias directivas. *Revista EAN*, 82, 110-127.

Harris, R. (2019). Innovations in construction: Recent trends and future prospects. *International Journal of Engineering and Technology*, 10(5), 173-185.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uniminuto.edu/?il=6443>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación (4ª ed.). McGraw-Hill.

Hidalgo, N. A. (2011). La gestión de la innovación como proceso. En U. de Rica (Ed.), *Conocimiento, Innovación y Desarrollo*. Costa Rica: Impresión Gráfica del Este.

IMD. (2023). World Competitiveness Ranking 2023. <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/2023/>

Jiménez, G. (2020). Innovación en la construcción: Un camino necesario para el desarrollo sostenible en Colombia. *Revista Tecnura*, 24(58), 11-24.

Johnson, M. (2021). Indirect employment effects of construction projects. *Economic Review*, 30(4), 210-224.

Jones, S. (2019). The role of construction in economic growth: Evidence from global economies. *Journal of Economic Development*.

Lanuez, M., & Fernández, E. (2014). Metodología de la investigación educativa. (CD-ROM). IPLAC, La Habana, Cuba.

Laura, A. T., García, T. M., & Magro, R. (2009). Reflexiones sobre introducción a la investigación. *Revista Tecnológica y desarrollo*.

López, M. (2020). Innovación y cambio organizacional en la administración de empresas. *Journal of Business Innovation*, 12(2), 187-204.

Love, P. E., Edwards, D. J., & Irani, Z. (2012). Management innovation in construction: An introduction. *Construction Management and Economics*.

Mario, T. T. (2003). El proceso de la investigación científica: Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación. Limusa Noriega Editores.

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

- Martínez, A. (2018). *Gestión estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. Editorial XYZ.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- Mintzberg, H. (2004). *Directivos no MBA: Lo que hace realmente el director*. Ediciones Deusto.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Bogotá: Norma S. A.
- Pavitt, K. (2003). *The process of innovation*. Brighton: Science and Technology Policy Research SPRU, University of Sussex.
- Pérez, E. (2022). Perspectivas actuales en la gestión de organizaciones hispanohablantes. *International Journal of Management*, 30(4), 321-339.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Project success: Definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 19(1), 67-73.
- Project Management Institute. (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guides)* (5a ed.).
- Ramírez, A., et al. (2020). Innovación en la construcción: Caso de estudio en empresas colombianas. *Revista Investigación & Desarrollo*, 28(2), 87-102.
- Sánchez, J. (2021). Gerencia de proyectos: Enfoques y desafíos contemporáneos. *Revista de Gerencia de Proyectos*, 18(1), 78-94.
- Sarmiento, R., & Cotes, D. (2018). Gestión de la innovación en el sector de la construcción en Colombia: Un análisis exploratorio. *Revista Científica*, 23(2), 115-126.
- Smith, J. (2020). *The impact of construction on the global economy*. Construction and Development.
- Sousa, D., Driessnack, M., & Costa, I. (2007). *Investigación cualitativa en enfermería*. McGraw-Hill.
- Tejero, J. (2021). *Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario*. Universidad de Castilla-La Mancha.
- Tejero, F. (2021). *Teoría y práctica de la gestión directiva*. Editorial Universitaria.
- Wilson, L. (2017). Urban development and the built environment: A review of key concepts. *Urban Studies*, 22(4), 123-136.

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

World Intellectual Property Organization. (2023). Global innovation index 2023: 16th edition. <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>

Práctica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción

Anexos

Anexo 1

Carta de autorización

Bogotá, 24 de mayo de 2024

Señores:
Corporación Universitaria Minuto de Dios.
Rectoría Virtual.
Programa de Especialización en Gerencia de Proyectos

Asunto: Aceptación de participación en el desarrollo de la investigación "Practica directiva e innovación: Interpretando la dinámica gerencial para la innovación en una empresa en el sector de la construcción"

Yo Felix Augusto Guedes Martins Filho, identificado con cedula de extranjería No 678.825 como representante legal de la empresa OHL INFRAESTRUCTURAS S.A.S, certifico a través de esta carta mi consentimiento y aprobación para suministrar la información requerida sobre la empresa y la aceptación de aplicación de los instrumentos necesarios para la recopilación de los datos requeridos para dar respuesta a la pregunta de investigación que guía el proyecto (Entrevistas estructuradas y formulario autoadministrados sobre práctica directiva e innovación), que será realizado por los siguientes estudiantes del programa:

- Diana Gizeth Amaya Daza
- Laura Llanos Guzman

Muchas gracias por la invitación.

Cordialmente,



Nombre: Felix Augusto Guedes Martins Filho
C.E. 678825
Cargo: Director Territorial
Empresa: OHLA