

Revisión de la práctica directiva y gestión de la innovación: una mirada a directivos distritales del sector salud.



Revisión de prácticas directivas y gestión de la innovación: una mirada a directivos distritales del sector salud.

Santiago Piñeros Garcia

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Agosto de 2024

Revisión de la práctica directiva y gestión de la innovación: una mirada a directivos distritales del sector salud.

Revisión de prácticas directivas y gestión de la innovación: una mirada a directivos distritales del sector salud.

Santiago Piñeros Garcia

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

Asesor(a)
Jesús Enrique Beltrán Virguez
Magister

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Virtual
Programa Especialización en Gerencia de Proyectos
Agosto de 2024

Agradecimientos

Quiero agradecer en primera mano a Dios y mi familia por ser el centro de aprendizajes para la vida y los valores que cada día me enorgullecen, quiero agradecer a la Corporación Universitaria Minuto de Dios y a su cuerpo docente por permitirme tener una experiencia gratificante en el aprendizaje de nuevos conocimientos y actualizar otros tantos. El trabajo de grado y la especialización me permitió compartir con compañeros de diferentes disciplinas que produjeron la reflexión sobre el quehacer gerencial y como llevar adecuadamente el desarrollo en una organización, y de acuerdo con la formación de mi pregrado, la responsabilidad social es un punto que resalta y lo asocio con la gerencia de proyectos para contribuir a las personas desde los conocimientos que a día de hoy he adquirido por medio estas interacciones fructíferas en mi proceso de aprendizaje.

Contenido

Tabla de contenido.....	4
Lista de tablas.....	6
Lista de figuras.....	8
Lista de anexos.....	9
Resumen.....	10
Abstract.....	10
Introducción.....	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1 Descripción del problema.....	12
1.2 La pregunta de investigación.....	15
1.3 Los objetivos de investigación.....	15
1.3.1 Objetivo general.....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
1.4 Justificación de la investigación.....	16
2. REVISIÓN LITERARIA.....	17
3 METODOLOGÍA.....	25
3.1. Enfoque y alcance de la investigación.....	25
3.2. Población y muestra.....	27
3.2.1. Definición de la población.....	27
3.3. Instrumento(s).....	28
3.4. Descripción de procedimientos.....	29
3.5. Consideraciones éticas.....	29
3.5.1. Análisis de consideraciones éticas.....	29
3.5.2. Instrumentos de aceptación y autorización.....	30

Revisión de la práctica directiva y gestión de la innovación: una mirada a directivos distritales del sector salud. 5

4. RESULTADOS	31
5. CONCLUSIONES.....	61
6. REFERENCIAS.....	63
7. ANEXOS	67

Lista de tablas

1. Tabla 1 Respuesta a la pregunta número 8 y 9 del formulario autoadministrado	31
2. Tabla 2 ¿Sus actividades implican normalmente tomar decisiones significativas? ¿podría indicarme en la semana algunas de ellas y su importancia?	32
3. Tabla 3 ¿Las decisiones que habitualmente toman son de carácter ¿Estratégico, Táctico u operativo? ¿Podría indicarme una proporción de estas? ¿además, dé algunos ejemplos de estas decisiones que tomo durante la última semana?.....	34
4. Tabla 4 ¿Considera que sus actividades podrían estar mejor articuladas desde la estructura organizacional?.....	36
5. Tabla 5 De las actividades que a continuación le menciono ¿cuál considera es la que más frecuentemente realiza, en sus labores? Podría indicarme ejemplos de estas. (Rol interpersonal).....	37
6. Tabla 6 De las actividades que a continuación le menciono ¿cuál considera es la que más frecuentemente realiza, en sus labores? Podría indicarme ejemplos de estas. (Rol decisional).....	39
Tabla 7 De las actividades que a continuación le menciono ¿cuál considera es la que más frecuentemente realiza, en sus labores? Podría indicarme ejemplos de estas. (Rol informativo).....	40
7. Tabla 8 Respuesta a la pregunta número 10,11,12,13,16,17,18 y 23 del formulario autoadministrado	42
8. Tabla 9 ¿Cómo identificaría su ritmo de trabajo, acelerado, tranquilo, medio? ¿cuénteme los detalles de la respuesta? ¿se siente cómodo con este ritmo?.....	44
9. Tabla 10 ¿Con que frecuencia es interrumpido en las labores que desarrolla? ¿Cómo afecta esto su quehacer directivo?.....	46
10. Tabla 11 ¿Cuál es el tipo de comunicación que usa con mayor frecuencia oral o escrita? ¿Cuál es de su preferencia?.....	47
11. Tabla 12 Respuesta a la pregunta número 26,27,28,31 y 32 del formulario autoadministrado.....	49

12. Tabla 13 ¿Qué opinión tiene de la innovación, su importancia, su necesidad, sus características etc.?.....	50
13. Tabla 14 ¿Considera que es preciso realizar actividades en procura de la innovación en su organización? ¿Por qué?.....	52
14. Tabla 15 ¿se considera capacitado para gestionar o dirigir procesos de innovación? ¿Por qué?.....	53
15. Tabla 16 ¿Qué tipo de innovación desarrolla la organización en la que interactúan? Por favor desarrolle más la actividad.....	55
16. Tabla 17 Respuesta a la pregunta número 34,35,37 y 40 del formulario autoadministrado.....	57

Lista de figuras

1. Figura 1 Pregunta: ¿Sus actividades implican normalmente tomar decisiones significativas?.....	32
2. Figura 2 Pregunta: Las decisiones que habitualmente toman son de carácter:	33
3. Figura 3 Pregunta: considera que sus actividades podrían estar mejor articuladas desde a la estructura organizacional.....	35
4. Figura 4 Pregunta: De las actividades que a continuación le menciono ¿cuál considera es la que más frecuentemente realiza, en sus labores? (Rol interpersonal).....	37
5. Figura 5 Pregunta: de las actividades que a continuación le menciono. ¿Cuál considera es la que más frecuentemente realiza, en sus labores? (Rol decisional).....	38
6. Figura 6 Pregunta: De las actividades que a continuación le menciono ¿Cuál considera es la que más frecuentemente realiza, en sus labores? (Rol informativo).....	40
7. Figura 7 Pregunta: ¿cómo calificaría su ritmo de trabajo?.....	44
8. Figura 8 Pregunta: ¿Con que frecuencia es interrumpido en las labores que desarrolla?.....	45
9. Figura 9 Pregunta: ¿con que frecuencia hace uso de la comunicación oral para el desarrollo de su trabajo?.....	47
10. Figura 10 Pregunta: ¿Con que frecuencia hace uso de la comunicación escrita para el desarrollo de su trabajo?.....	47
11. Figura 11 Pregunta: De las actividades que realiza como directivo con qué frecuencia tiene que ver con la innovación.....	50
12. Figura 12 Pregunta: La innovación es una prioridad en su organización.....	51
13. Figura 13 Pregunta: Se siente capacitado para innovar.....	53
14. Figura 14 Pregunta ¿cuál considera que es la innovación que más requiere en su organización?	54

Lista de anexos

1. Anexo 1 Consentimiento informado Laura Luna rubio.....	67
2. Anexo 2 Consentimiento informado Vivian Fernanda Robayo Henao.....	68
3. Anexo 3 Consentimiento informado Melany Arenas Cabrera.....	69
4. Anexo 4 Consentimiento informado Sandra Patricia Escobar Barrera.....	70
5. Anexo 5 Consentimiento informado Paola Andrea Guarín Acosta.....	71

Resumen

En la presente investigación se detalla el panorama de la gestión de la innovación y la práctica directiva, por medio de una entrevista semiestructurada y un formulario autoadministrado por Google forms a 5 directivos del sector salud, con el fin de identificar retos y desafíos en el ejercicio laboral, permitiendo conocer en el directivo la toma de decisiones, comunicación, y la gestión de la innovación comprendiendo las estrategias orientadas al desarrollo de la empresa. La investigación se desarrolla en un periodo de 8 meses en la ciudad de Bogotá, Colombia, generando un análisis y comparando la información obtenida en la entrevista y el formulario, encontrando la importancia de la práctica directiva, las habilidades directivas en la organización y también la gestión de la innovación para la competencia en las organizaciones y también en los proyectos sociales para la atracción de la población.

Palabras clave: Gestión de la innovación, innovación, práctica directiva

Abstract

This research details the panorama of innovation management and managerial practice, through a semi-structured interview and a self-administered form from Google Forms to 5 managers in the health sector, in order to identify challenges and difficulties in the job exercise, allowing to know the manager's decision making, communication, and the management of innovation, understanding the strategies oriented to the development of the company. The research is developed in a period of 8 months in the city of Bogotá, Colombia, generating an analysis and comparing the information obtained in the interview and the form, finding the importance of managerial practice, managerial skills in the organization and also innovation management for competition in organizations and also in social projects for attracting the population.

Keywords: innovation management, innovation, management practice

Introducción

Las practicas directivas y la gestión de la innovación son conceptos fundamentales en una organización, el primero se relaciona con la característica que conserva un líder, coordinador o gerente al momento de tomar decisiones con el fin de contribuir con estas en aspectos financieros, de talento humano entre otros en la organización, para Cortez (2021). “La confianza al interior de los equipos de trabajo y las competencias directivas, como elementos importantes en el desarrollo de toda organización,” (p.122). En cuanto a la gestión de la innovación se puede mencionar que tiene que ver con la competitividad, dado que con el paso del tiempo y el avance tecnológico en empresas que adquieren estas herramientas novedosas para sus procesos o productos, obliga a que compañías similares se ideen nuevas alternativas para hacer frente y entrar en la competencia, es relevante tener en cuenta que los procesos para la organización que decide innovar implica generar cambios y el crecimiento, para Leonard y Rodríguez (2020). “promover el desarrollo de las capacidades, al centrarse más en la descripción del proceso atiendo en menor medida el proceso de ajuste empresarial en dependencias con las estructuras de recurso con los cuales cuenta la organización para innovar.” (p.4).

De acuerdo con lo anterior, se evidencia una problemática relacionada con la innovación en las diferentes empresas dado que, por diferentes razones como por: maquinarias, herramientas entre otras, la viabilidad de generar un proceso innovador y arriesgar en Colombia se vuelve un desafío, por la competencia entre empresas internacionales y nacionales, para el consejo privado de competitividad y Swiss contact (2021) “El proceso de desarrollo y explotación de innovaciones, las empresas enfrentan incertidumbre de varios tipos: costos, viabilidad técnica, tamaño de la demanda, retornos, mecanismos de protección sobre los resultados, entre otros.” (p.9). Es por ello, que se desarrolla la investigación, para tener un punto de vista desde el sector salud, y conocer como desde la dirección de procesos relacionados con la salud publica y privada, puede influir la practica directiva y la gestión de la innovación en los diferentes procedimientos que se realizan para resolver problemáticas sociales. Es de allí que se genera la pregunta de investigación, ¿Cuál

es el panorama actual de la gestión de innovación y de la practica directiva de los directivos distritales del sector salud?

Conforme a lo dicho, se plantea 1 objetivo general y 3 específicos que se relacionan con la posibilidad de conocer el panorama actual de los directivos del sector salud, se establece la entrevista semiestructurada y un formulario autoadministrado para una comprensión profunda sobre la idea que tiene cada directivo sobre la practica directiva y la gestión de la innovación en cada una de las organizaciones en la cual trabaja, para ello se seleccionaron aleatoriamente 5 directivos que cumplieran los requisitos de dirigir a mas de 10 personas, y trabajar en el sector salud.

Por último, de acuerdo a lo evidenciado entre las entrevistas y los formularios autoadministrados se halla una perspectiva relacionada con las decisiones que se están tomando durante todo el tiempo de forma significativa, también el control de las actividades en su entorno, y en general la importancia de competencias y habilidades asociadas a la dirección, por otro lado, se evidencia que la gestión de la innovación no se realiza en todas las empresas, esto interfiere en abrir posibilidades a la autonomía directiva en la compañía, sin embargo, las entrevistadas consideran que es un elemento importante para el desarrollo de las organizaciones.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

En el presente apartado se desarrolla la temática correspondiente con la innovación y la practica directiva en relación con la problemática. Para iniciar se tiene en cuenta la gestión de la innovación como una renovación en los procesos organizacionales, según Sonia Llorens (2019) “la innovación es el motor que transforma las ideas en valor, que, a su vez, se convierte en la generación de resultados positivos para todas las partes implicadas.” (p.7). Es decir, cambiar lo establecido puede brindar un atractivo a un procedimiento determinado que puede generar desarrollo en pro de la compañía. Por otro lado, las practicas directivas son enfocadas en la coordinación de recursos para

alcanzar metas, y de acuerdo con esto, se pueden evidenciar problemáticas, relacionadas con el desconocimiento de estas, y también su implementación en el desarrollo tecnológico, económico, entre otros. A continuación, se adjuntan definiciones sobre innovación brindándonos un acercamiento a este concepto.

En la innovación se pueden evidenciar cambios en las organizaciones, que desarrolla o impide el crecimiento, depende de las empresas que se acogen a la siguiente afirmación: “las exigencias cambiantes del entorno. Para lograr una competitividad sostenible y, al mismo tiempo, beneficiar su economía y tecnología, es necesario enfocar a la empresa hacia el desarrollo de la innovación” (Pineda, 2022, p.32) De acuerdo con lo anterior, se menciona el requerimiento del nuevo mundo que exige una visión en la organización que se pueda dar respuesta eficaz y eficientemente a la demanda del entorno, algunos de los países desarrollados cumplen con estas condiciones.

Por otro lado, en el contexto colombiano el consejo privado de competitividad y Swiss contact (2021) indica que “El proceso de desarrollo y explotación de innovaciones, las empresas enfrentan incertidumbre de varios tipos: costos, viabilidad técnica, tamaño de la demanda, retornos, mecanismos de protección sobre los resultados, entre otros.” (p.9). Aquí se evidencian algunos de los ejemplos por los cuales las empresas deciden dimitir sobre la implementación de proyectos, porque viabilidad implican riesgos que no se quieren adquirir, y sus costos, herramientas, maquinaria necesaria pueden salirse de sus posibilidades, porque no pueden competir de una forma adecuada.

Por otra parte, indica De Araujo (2020, citando a Duque, 2015) que “la cultura organizacional influye en la capacidad de innovación de los seres humanos en la organización. Además, asegura que, en la literatura, los climas organizacional y cultural poco se han identificado con el de innovación.” (p.7). Es decir, la cultura organizacional y la innovación deben ir de la mano para generar cambios en prácticas y valores con el fin para lograr un proceso de transformación en la compañía, y generar competitividad en el mercado.

Según Pineda (2022, citando a Schumpeter, 1978), “resaltó la importancia de enfocar a las organizaciones hacia la innovación, ya que afirmó que un país sin organizaciones innovadoras no desarrolla y está condenado al retraso tecnológico, económico y consecuentemente a la pobreza.”

(p.34). Se entiende que la innovación, es un elemento importante para una organización dado que brinda competitividad en un sector económico y podría relacionarse con el progreso, por otro lado, las empresas que no toman iniciativas relacionadas con ideas novedosas podrían estancarse y desaparecer.

Para Cortes (2020). “se requiere la participación directa de los colaboradores para generar una concientización de la importancia y ventajas de tener una cultura de la innovación en la organización a la cual pertenecen.” (p.17). Se entiende que la organización no solamente depende de los altos cargos, sino del equipo de trabajo y que todos estén trabajando coordinadamente, desde los valores de la empresa y practicas organizacionales, que estos les permitan a los empleados conseguir sus objetivos. Es relevante considerar que desde la gerencia se debe otorgar responsabilidades para que los colaboradores puedan tener sentido de pertenencia con la organización.

Según Naranjo y Calderón (2015) en su investigación lograron identificar características de personas innovadoras una de ellas hace referencia a sujetos “inspiradores que potencien los colaboradores y promuevan en ellos la innovación, fomenten la confianza, la sana confrontación y el asumir riesgos controlados; líderes que fomenten en sus equipos las capacidades requeridas por el ADN innovador” (p.233). De acuerdo con lo anterior, se evidencia una de las condiciones para generar innovación en la organización, esta tiene que ver con la posibilidad que el personal que asuma riesgos también prime el trabajo en equipo y generen un ambiente laboral agradable, con el fin de apoyar y modificar procesos internos de la empresa, todo esto para que se efectúen procesos adecuados de innovación contemplando las competencias relacionadas con el liderazgo.

Por último, para Pineda (2022) “la capacidad innovadora entre los países desarrollados y los países en desarrollo. Así mismo, se observa en ellos un nivel muy bajo en el desarrollo de actividades tecnológicas y de investigación, tanto a nivel estatal como empresarial.” (p.33). consecuentemente, es relevante dar visión y comparar todos los procesos internacionales con los nacionales, en prácticas organizacionales y tecnología con el fin de tomar acciones respecto a la competitividad, esto brindaría posibilidades de construir una economía mas solida alrededor de la innovación en las compañías.

Por otro lado, es importante la cultura organizacional relacionado a la enseñanza de diferentes valores, percepciones de la organización y que los colaboradores estén en sintonía con ella, sin desconocer que las practicas directivas deben estar anudadas a este proceso. Cuando cada uno de los departamentos actúa en coherencia, se pueden dar resultados positivos para la empresa, y por ende para el país.

1.2 La pregunta de investigación

¿Cuál es el panorama actual de la gestión de innovación y de la practica directiva de los directivos distritales del sector salud?

1.3 Los objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Caracterizar la practica directiva y gestión de la innovación en los directivos distritales del sector salud

Objetivos específicos

- 1.** Determinar el panorama de la innovación y la práctica directiva en los directivos distritales del sector salud.
- 2.** Reconocer por medio de entrevistas, la practica directiva y gestión de la innovación en los directivos distritales del sector salud
- 3.** Identificar desafíos y retos que se desarrollen a lo largo de la investigación

1.4 Justificación de la investigación

Para la presente investigación es importante preguntarse su importancia, dado los contextos en los cuales se está desarrollando nacional e internacionalmente, se da por medio de las organizaciones, y cada una se compone por su misión, visión, constitución, propósitos, normas, entre otros. Hay un punto de convergencia en el cual las organizaciones y el objeto de análisis de la investigación cobra relevancia y es en el recurso humano, dado que este moviliza las acciones y refleja resultados.

El recurso humano para Montoya y Boyero (2016) “ser competitivo es más que ser productivos y ser rentables ello debido a que la competitividad es el premio que el mercado como juez da a las decisiones y acciones que se lleven a cabo en las organizaciones, lo cual se ve reflejado en la consecución de las metas establecidas” (p.2). Entendiendo esto, el recurso humano es un elemento importante en la organización dada la dirección que se puede establecer para la misma, de allí la calidad de generar un análisis de la innovación y las practicas directivas dado que el ejercicio enfoca a todas las personas a obtener un resultado positivo.

En la presente investigación se contemplan diferentes temas de importancia, uno de ellos se refiere a la cultura organizacional, esta se define según Chiavenato (1993) como “una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización.” (p.418). De acuerdo con lo anterior, es importante mencionar que la cultura organizacional aborda un factor importante en el cual se desenvuelven todos los colaboradores y también se encuentra la misionalidad, y constitución de la empresa. Es importante, brindar herramientas a todos los colaboradores para que puedan sentirse más afín con la cultura organizacional y desempeñar su papel laboral de una forma óptima y con la linealidad de la organización.

Siguiendo la misma línea de la innovación para González (2000) es “la implementación de una nueva manera de reclutar personal, distribuir recursos o estructurar tareas, autoridad y recompensas. Comprenden innovaciones en la estructura organizacional y en la dirección de las personas.” (p.4). En otras palabras, refiere la autora que la innovación es aplicable también al

recurso humano que moviliza la empresa hacia una meta. Por ello, cobra importancia relacionar aspectos innovadores en la práctica organizacional y las habilidades directivas para que el gerente tenga herramientas que le permitan fortalecer los procesos y solucionar problemáticas.

Para finalizar, se aborda la definición de prácticas directivas mencionada por Castro (2015) " Las principales competencias necesarias para desarrollar dichas funciones son: persuadir personas, diseminar información, analizar información, generar procesos de toma de decisiones" (p,107). el autor, brinda competencias importantes que en la practica directiva se puede centrar y aplicar para diferentes organizaciones. De acuerdo con lo anterior, es valioso el aporte que se puede brindar con los resultados que se encuentren en la investigación, estos pueden contribuir a la comunidad educativa y a las organizaciones dándole transcendencia a innovación y la práctica directiva como eje indispensable para el desarrollo de las actividades de cada organización.

Es importante mencionar que el aprendizaje acerca de los contextos y la cultura organizacional permitirá desenvolver a los directivos en áreas relacionadas con la gerencia de proyectos y como valor agregado, se establecerá una nueva forma de innovar en las organizaciones y tener presentes los criterios relacionados con la practica directiva que fortalece el objetivo al cual se pretenda en el ámbito laboral. Siguiendo la misma línea, se considera importante retroalimentar a la empresa con los resultados evidenciados para poder aportar desde la investigación, puntos significativos para el desarrollo de cultura organizacional.

Por último, para la universidad es posible generar un espacio de análisis que posibilite alimentar la investigación, desde sectores públicos y privados con el fin de tener evidencia científica sobre los aspectos encontrados a lo largo de la misma y aporte a futuros estudiantes en su aprendizaje.

2. REVISIÓN LITERARIA

En el presente marco teórico es importante contextualizar dos términos en los cuales se centrará y desarrollará la investigación, los cuales son: Innovación, gestión de la innovación y práctica directiva, términos que puedan asociarse a la problemática evidenciada anteriormente, con el fin de entender la línea del proyecto de investigación.

2.1 Innovación

A continuación, se define la innovación, Según Lourdes (2022). “la innovación es vista como el desarrollo de un proceso, producto, técnica o servicio a partir de una necesidad aplicando una idea para alcanzar objetivos fundamentales que permitan una transformación en las formas establecidas de hacer algo determinado” (p.56). es decir que la innovación, siempre busca un cambio positivo, generar ideas que puedan abrir paso a nuevos descubrimientos o romper básicamente la línea de lo tradicional. Se puede decir también, que es una búsqueda constante de mejoría del ser humano y en el contexto de la investigación serían las organizaciones, siendo así un punto de partida para estar a la vanguardia de las exigencias que se presentan a nivel local y global. Siguiendo con el camino de la innovación, para a Betancourt (2023) menciona que “la innovación es fruto de una iniciativa tomada generalmente desde esferas de influencia política, social, artística, científica, industrial o comercial.” (p.7). Se comprende la innovación como parte de un proceso que se observa en diferentes contextos sociales en los cuales se desenvuelve naturalmente el ser humano, y es necesario para impulsar a las personas y generar nuevas tendencias que contribuyan al desarrollo social, económico, personal. También es relevante mencionar sobre la incorporación de una nueva visión de acuerdo con el proyecto que se quiera realizar.

Para Canizales (2020). “La innovación se convierte en un requisito obligatorio, no solo para el crecimiento, sino también para la supervivencia empresarial.” (p.52). De acuerdo con lo anterior, se indica que las empresas están obligadas contando con la globalización a innovar, o probablemente puedan desaparecer del mercado, dicho esto, es importante que cada una de las organizaciones tenga una visión que implique la innovación y que sea una línea transversal para todos los departamentos que se integran alrededor de una razón social, adicionalmente, también se debe contar con la frecuencia en la que se tiene que innovar para estar al día en actualizaciones que se van precisando en el mercado. Es de allí donde radica la importancia de innovar y también como este concepto cada vez va adquiriendo más importancia.

De acuerdo con los conceptos sobre la innovación para Rodríguez y Quinero (2022). “Esta visión reconoce el aporte de las capacidades a la creación de valor a partir de la innovación en aspectos productivos y funcionales de la organización” (p.2). Teniendo en cuenta lo anterior, se tiene muy

presente la diferente visión que se da desde países desarrollados, dado por su proyección en el mercado y lo que se ha logrado a partir de estrategias que han implementado, sin embargo, para los países en vía de desarrollo se tiende a interpretar las estrategias acotándolas al orden social que corresponde a cada país, sin embargo, es importante relacionar las problemáticas en orden político, social, económico, tecnológico que tiene cada país, es de allí donde las capacidades de innovación de cada organización debe cobrar valor al adaptarse a su entorno y generar una diferencia frente a sus competidores.

2.2 Gestión de la innovación

En el presente apartado siguiendo la recopilación de las ideas anteriores se menciona la gestión de la innovación como un proceso que se relaciona con la toma de decisiones para una mejora de la organización, es decir, se entiende que en los procesos en que se enmarca cada empresa se tiene un camino (cultura organizacional), que bien puede aplicar en mayor o menor medida procesos de innovación. Allí se menciona la importancia de la innovación radical según Montoya (2004), “revolucionan incesantemente la estructura económica desde dentro, destruyendo interrumpidamente lo antiguo y creando continuamente elementos nuevos.” (p.211) que naturalmente es una visión revolucionaria en la que todas las empresas con una concepción capitalista deberían adaptarse a para su prosperidad no solo financiera sino en cultura organizacional. Se puede considerar relevante el apoyo de una persona que puede aportar sus ideas, para tener competencias que permiten la innovación con planteamientos que generen una diferencia en el mercado.

Se puede observar la innovación cerrada y abierta, la primera se refiere según Ocampo (2020) “modelo de innovación cerrada corresponde a las empresas que realizan sus procesos de desarrollo solo al interior de la organización, dentro del mayor secretismo posible” (p.50) por otro lado la innovación abierta para Ocampo (2020) “La innovación abierta, permite el reconocimiento de otros actores externos que contribuyen a la creación de nuevos productos, lo que marca la diferencia entre mantener los productos tradicionales o dar un salto disruptivo hacia la transformación” (p.50). De acuerdo con lo anterior, la innovación cerrada permite comprender otro sector de la innovación en el cual se fundamenta a la implementación de investigación y desarrollo

dentro de una organización impidiendo la posibilidad de compartir, lo ideal para este tipo de innovación es guardar su descubrimiento para sí mismos, y que puedan invertir este tipo de patentes dentro de la misma empresa. Mientras, en la innovación abierta, se puede entender inversamente, es decir, se destaca por compartir, crear propiedad intelectual por medio de investigaciones y así desarrollar sus ideas para convertirlas en patentes, es importante mencionar que en la interacción organizacional entre diferentes empresas, pueden adquirirse títulos que se adecuen a los procesos internos de cada empresa, adicional, permite ser aprovechable para cada una, generando una oportunidad de negocio e incentivando a la competencia y generando un punto de proyección a futuro. Entrelazando ambos tipos de innovación se tiene en cuenta un punto de partida y es la generación de conocimiento estructural de cada empresa para una mejoría en la organización, esto implica no enfocarse en medios tradicionales y, sino ahondar en la búsqueda de alternativas para el progreso de las organizaciones.

Es importante entender otras alternativas que ayudan a la innovación, “considerar el empowerment como coadyudante al desempeño tanto eficiente como eficaz de las actividades de los empleados empoderados, el incremento de la creatividad, disminución de la resistencia al cambio, mejora del desempeño” (Trejos Gil et al., 2021, p. 27). Es decir, teniendo en cuenta el contexto de la investigación se puede evidenciar diferentes elementos que logra un directivo para generar efectividad en los procesos que se están realizando en la organización, uno de ellos, coincidiendo con la innovación de las organizaciones es el empoderamiento, el cual permite generar responsabilidad y decisiones en el colaborador, sin desautorizar al gerente, los funcionarios al momento de sentirse parte de la empresa, percibirán que la gestión que ellos realizan impacta directamente a la calidad y con ello se irá generando el arraigo y la responsabilidad dicha anteriormente.

Continuando con la gestión de la innovación, según Valdés et al. (2019). “Si el cambio no produce valor, aceptación en el mercado y reconocimiento social no existe innovación” (p. 536). De acuerdo con lo anterior, es valioso el aporte relacionado con el cambio, sin este no se genera innovación, es pertinente considerar puntos que se tiene que enfocar cada compañía para dar con certeza a que el cambio se otorgue de manera efectiva. Para ello, es importante desarrollar investigaciones que se direccionen a implementar diferentes cambios sean tecnológicos, en la

cultura organizacional, entre otros, estos deben cooperar con los intereses de la organización, de esta forma, se posibilita el intercambio de conocimiento entre empresas para generar un valor adicional.

Se puede identificar que en la gestión de la innovación para Alba (2019). es “la innovación no solo es crear algo nuevo, más bien es un proceso donde se busca una mejora en algún ámbito”, es decir, que la innovación no se centra meramente en el concepto de hacer algo novedoso, sino en el objetivo, de este es donde radica la importancia, se contempla que en la gestión de la innovación se pueden orientar los procesos a mejorar la vida de las personas, por medios tecnológicos como una silla neurológica respondiendo a una necesidad, o también en proyectos en los cuales pueda analizar la necesidad social y aparte de solucionarla, pueda brindar algo adicional que posibilite innovar en el ejercicio, para que el impacto que se está dando alrededor de la necesidad sea positivo.

De acuerdo con la gestión de innovación, para Molina y Ramírez (2021). “Es fundamental el uso de modelos de innovación y enfoques de gestión de la innovación para su comprensión”, es relevante comentar que para la evaluación de la innovación de una organización se tenga en cuenta los conocimientos, las habilidades directivas y como estas están repercutiendo en la cultura organizacional dando puntos en los que se puede trabajar. Todo lo anterior materializándose desde modelos pertinentes para su aplicación en la organización.

Según Leonard y Rodríguez (2020). “promover el desarrollo de las capacidades, al centrarse más en la descripción del proceso atiendo en menor medida el proceso de ajuste empresarial en dependencias con las estructuras de recurso con los cuales cuenta la organización para innovar.” (p.4). Se entiende, la importancia que tiene la gestión del conocimiento propio de la empresa, también dando importancia al desarrollo de las habilidades, y de esta manera beneficiaria a la organización misma, dada la cultura organizacional que se desarrolle. De esta misma forma, optimizando no solo en las capacidades sino en la rentabilidad que puede generar a partir de esta práctica innovadora, es decir, una empresa para generar un mayor alcance puede equilibrar ambos atributos en cuanto a las habilidades y recursos para poder gestionar un éxito.

Para Aguilar E higuera (2019) “los países del primer mundo donde se ha fortalecido la política de innovación como elemento central de la política industria¹. Aunque América Latina y el Caribe cuenta con una larga tradición en materia de políticas de desarrollo científico y tecnológico” (p.8). Lo dicho por el autor brinda una ruta que ha empleado los países de primer mundo con el fin de lograr competitividad a nivel global, este elemento que se incorpora desde términos políticos (la innovación), da una referencia y posiblemente comparativa acerca de lo que se realiza en países desarrollados y en países en vías de desarrollo, también las practicas que se están aplicando y su efecto sobre las organizaciones, por ultimo no menos importante, el compromiso que se adquiere desde términos gubernamentales que condicionan el ejercicio de gestión de la innovación en las empresas.

2.3 Prácticas Directivas

Para el siguiente apartado se encuentran las prácticas directivas. Para entender el trabajo directivo de acuerdo con Lozano (2022). “Para la presente investigación las prácticas directivas se entenderán como aquellos comportamientos directivos que responden a la pregunta ¿cómo lo hacen?” (p. 29). Por lo tanto, es importante compaginar las competencias con la práctica directiva, de acuerdo en cómo actúa cada directivo y ejerce cierto poder en una empresa, debe corresponder con habilidades propias del cargo, estas que a su misma vez repercuten en sus decisiones. Es de allí la relación con la toma de decisiones son la finalidad de un proceso cognitivo, elaborado por cada gerente para responder a las exigencias del mercado sea positiva o negativamente, esto depende de la directriz dada.

Se continua, visto de otro autor el término de la práctica directiva, para Blanco, Contreras & Melo (2022). “los altos mandos pasan de ser simples administradores a ejecutores de estrategias con orientación hacia la competitividad” (p. 91). Con ello, se contemplar que las personas que tienen a cargo empresas o dependencias no pueden ser apáticos a los procesos y concentrarse en una zona de confort, sino, por el contrario, direccionarse a la competitividad del entorno, uniendo términos anteriores como la innovación, significa el poder encontrar más formas de revitalizar el trabajo de una forma novedosa, centrándose en diferentes aspectos (tecnológicos, industriales, comerciales, humanos) para estar acorde del mercado actual.

Por otro lado, se considera un elemento relevante que acompaña la práctica directiva y son las competencias directivas, señala Cortez (2021). “La confianza al interior de los equipos de trabajo y las competencias directivas, como elementos importantes en el desarrollo de toda organización,” (p.122). En este orden de ideas, la práctica directiva no solo está relacionada por la innovación sino también por las competencias de cada directivo. Dentro de la investigación se brinda una gran importancia a la confianza y que el empleado se sienta satisfecho con su colaboración, y la comunicación, que puede contribuir a la efectividad de la organización, asimismo del clima organizacional.

En la presente sección para Scalzo y Alvarez (2018) indican que “la tarea directiva se lleva a cabo en el plano de la acción, para poder llevar a cabo una labor directiva eficaz es necesario desarrollar la inteligencia práctica, así como una capacidad de manejar las emociones y la complejidad.” (p.100). De acuerdo con lo mencionado anteriormente, es relevante el manejo de las emociones y la complejidad, dado que los directivos tendrán que ir sobrellevando diferentes situaciones que se presentaran cada día, y se requiere que su rapidez en la toma de decisiones contemplando varios escenarios, sabiendo discernir en pro de la organización, hace que la empresa prospere y el gerente en su labor.

De acuerdo con Cárdenas (2020) el “desarrollo de habilidades directivas, se sugiere fomentar el manejo de estrés, el liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, manejo de conflictos y la confianza para lograr del mismo modo promover el compromiso de los colaboradores” (p.209). tiene en cuenta la relación entre la práctica directiva y las habilidades directivas, que de una u otra forma se requieren de ambas para poder efectuar una buena labor en la organización, siendo así, las habilidades un elemento importante en el cual se pueden ver representados diferentes procesos psicológicos, que de acuerdo a su manejo posibilitaran una buena toma de decisiones para generar una práctica directiva adecuada, por ello, es prescindible tanto la formación del directivo, el manejo de emociones y el constante desarrollo de sus procesos, y tener liderazgo para que de allí pueda generar cohesión en la organización y los colaboradores tener una responsabilidad sobre los procesos que se llevan a cabo en la empresa.

Indica Hernández et al. (2020) que “Una de las habilidades directivas más estudiadas en los últimos años es la gestión de la innovación también conocida con solución analítica y creativa de empresas.” (p.4) De esta forma, se puede ver la unión entre las habilidades directivas y la gestión de la innovación, dando a entender que la innovación es una habilidad para poder generar desde la creatividad una solución a una problemática, o también ejercer una competitividad acorde con lo exigido en el entorno, en otras palabras, las habilidades directivas también se relacionan con la práctica directiva, posibilitando el cumplimiento de objetivos, mantenerse a la vanguardia del mercado, optimizar el desarrollo personal del directivo y del equipo, dicho esto, es relevante mencionar que la innovación es un campo de estudio que de primera mano permite las empresas que lo conocen puedan generar un mayor impacto tanto sea social como tecnológico industrial que generará una cultura organizacional actual idónea.

Según Mañas et al. (2014). “la comunicación de funciones directivas es básica para que exista el compromiso.” (p.1583) De acuerdo con lo anterior, se puede mencionar que la comunicación es clave para las organizaciones, dado que es un elemento básico. Aparte permite transmitir ideas en la empresa para que de esta forma se pueda emplear un ejercicio completo y estratégico, es importante indicar que este elemento permite generar una cohesión en el equipo de trabajo y que todos los miembros estén bajo una misma mirada o línea para conseguir objetivos. la practica directiva, permite enriquecer los objetivos y procesos que se llevan a cabo en cada una de las organizaciones, empezando por ejemplo con la comunicación.

Por último, se encuentra un nuevo aporte sobre la gestión de la práctica directiva, la cual se apunta al capital humano para Jiménez (2019). “la formación de los trabajadores ayudan a desarrollar un mejor ambiente laboral donde se desarrollan nuevas ideas de igual forma para que sus conocimiento y habilidades mejoren esto lleva a que la empresa contenga un nivel más alto de formación” (p.20). De acuerdo con lo anterior, se encuentra la importancia de la formación del directivo, y también el apoyo que se le brindan a los colaboradores para su formación. Se comprende que el capital humano es de gran importancia porque generan movimientos que se comunican desde la dirección general, de allí se puede evidenciar la satisfacción de los colaboradores, esta se puede representar en la responsabilidad y la empatía en la organización, esta

puede beneficiar el clima laboral y brindar unas mejores relaciones entre trabajadores y producción en conjunto.

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque y alcance de la investigación

En la investigación en su apartado metodológico, y de acuerdo con el relacionamiento de los elementos que se analizarán, se enmarca en una problemática social y en el orden cualitativo, esto lo define Bernal (2022) “Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica.” (p.58). Por otro lado, Sampieri (2018) indica que “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto.” (p.390). Bien se evidencia los elementos como “innovación” y “Práctica directiva” tienen un campo más amplio en el análisis de estos fenómenos, que permite ahondar y recolectar información que puede precisar bajo estos elementos diferentes categorías en las cuales se puede movilizar la investigación, relacionándose con competencias, con habilidades directivas entre otras. También se entiende la dinámica directiva, pero es importante saber sus características, teniendo en cuenta su contexto e interacción con esta, por medio de la toma de decisiones. Por estas razones se orienta en aspectos cualitativos. En cuanto a las características de la investigación cualitativa, se inclina por entender y conceptualizar la realidad sin la necesidad de generar una evaluación, es la comprensión del entorno. Para ello las personas que realizan la investigación bajo este enfoque, deben abstenerse de conjugar sus perspectivas personales, dándole importancia al análisis objetivo de la situación, también, de acuerdo con la complejidad del ser humano no se puede tener un enfoque que sea absolutista, porque se cae en el reduccionismo del entendimiento de las prácticas y forma de ser humanas.

Tipo de investigación

En el presente apartado se toma la investigación descriptiva y Bernal (2022) lo caracteriza como “estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, se realizan diagnósticos, perfiles, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera” (p.140). Se entiende que este tipo de investigación permite comprender el fenómeno de una forma particular, sin embargo, el interés consta de entender que es la practica directiva y la gestión de la innovación en las organizaciones mas no generar un cambio en el objeto de estudio. es decir, todo se orienta en la comprensión del entorno en su naturaleza más que en establecer un parámetro evaluativo. Por ello, se considera que este tipo de investigación genera un alcance adecuado, describiendo lo encontrado en los resultados, tomando diferentes consideraciones de cada directivo y detallando puntos importantes en la estructura de las decisiones que se toman.

Por otro lado, se pretendió desarrollar una investigación de orden aplicado, porque brindo elementos que ya existen y profundizar en ellos, como se evidencia en la práctica directiva y la gestión de la innovación, estos elementos proporcionan una dirección en la cual se puede entender mejor el fenómeno a investigar, para Vargas (2009) “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.” (p.159). Dicho esto, es importante aclarar que se realizó una revisión dentro de investigaciones ya existentes tratando de explicar un fenómeno en específico. Se identifica de acuerdo con Vargas (2009). “en general, a aquel tipo de estudios científicos orientados a resolver problemas de la vida cotidiana o a controlar situaciones prácticas,” (p. 159). En cuanto al desarrollo de la investigación, otro factor importante es el estudio para entender dificultades que se encuentran en diversos entornos, para generar soluciones a las mismas, contando con esto, la investigación se enmarco con el material que se encuentra disponible para su estudio, y responder a la pregunta problema.

Tiempo

Se tiene en cuenta un tiempo sincrónico para que la investigación que se realizó se desarrolle en un periodo abreviado de tiempo, en el que se aplicaron los instrumentos tanto las entrevistas como

los formularios autoadministrados y se generó la recopilación del material necesario para su análisis. De acuerdo con la Universidad Veracruzana (S/A) el tiempo sincrónico se define como “aquellas que estudian fenómenos que se dan en un corto período.” Entendiendo el tiempo de la investigación, por ello se consideró de gran importancia realizarla en un corto periodo, esto con el fin que los procesos que se están elaborando tanto la construcción de todo el documento los instrumentos, la búsqueda de las personas y los resultados, se generen en plazos adecuados en marco del trabajo de grado, y permitiendo generar el análisis correspondiente a lo acontecido.

3.2.Población y muestra

3.2.1. Definición de la población

En cuanto a la población se considera importante para el muestreo de la misma que serán directivos del sector salud, se tuvieron en cuenta el muestreo no probabilístico entendiéndose según Otzen y Manterola (2017) “la selección de los sujetos a estudio dependerá de ciertas características, criterios, etc. que él (los) investigador (es) considere (n) en ese momento” (P.228) es decir, que la población se eligió conforme a ciertas características que se tienen presentes en el proyecto como, ser directivos, tener más de 10 personas a su cargo, trabajar en una entidad distrital en salud, esto brinda datos en los cuales da información pertinente del trabajo en las organizaciones y un panorama general del directivo en cuanto a su toma de decisiones. En la misma línea se puede tener en cuenta el muestreo por conveniencia, definiéndolo por Otzen y Manterola (2017) que “Permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos.” (p. 230). Se eligió, esta técnica de acuerdo con la complejidad que da el acceso a la población, dado que el entorno del directivo está en constante movimiento, sus tiempos son limitados, por ende, se toma este muestreo permitiendo seleccionar a diferentes directivos que tengan la posibilidad de participar en la investigación y también se evidencie el interés en la misma.

3.3. Instrumento(s)

En la presente investigación se aprecia en relación con los instrumentos que se quieren aplicar son los siguientes: el primero es la entrevista semiestructurada, definida según Martínez (2019) “ como una conversación en el marco de una situación social de interrogación con una finalidad definida” (P.67) comprendemos que la entrevista semiestructurada permite establecer preguntas abiertas y cerradas, dándole a la investigación un formato en el que se aprueba indagar en algunas preguntas (abiertas), dicho esto, se entiende que se genera más versatilidad a la hora de entrevistar y generar más herramientas al investigador. Adicionalmente, contemplando el método de investigación, facilita que se apropie más el contexto a un análisis a profundidad comprendiendo con más disposición el fenómeno a investigar. En la entrevista se estructuró 39 preguntas enfocadas en diferentes categorías como: sociodemográfica, caracterización de la organización, identificación de roles, características de práctica directiva, características de la innovación, esto contribuyó a abarcar lo suficiente para que la investigación se enmarque en la recolección amplia de información.

Por otro lado, también se provee un formulario autoadministrado en el cual se define según Vázquez, Rodríguez y Álvarez (2009) “Esta experiencia del encuestado se describirá teniendo en cuenta el procesamiento de información que lleva a cabo mientras responde la encuesta, su actitud hacia la encuesta y el estado de flujo” (p.71). en el formulario autoadministrado que se presentó a los participantes, se toman en cuenta preguntas de selección múltiple, son 40 en su totalidad que se brindó en plataforma forms de Google, en el que se solicitó información sobre el cargo en la organización, y así mismo sobre las prácticas directivas y gestión de la innovación. Esto contemplando la definición el formulario permitió ampliar más la información para poder generar un análisis completo sobre diferentes categorías que pudieron expresarse en las respuestas de cada uno de los directivos que diligenciaron el formulario.

3.4. Descripción de procedimientos y Análisis de información

En cuanto al procedimiento que se realizó, se tiene en cuenta a 5 directivos del sector salud para efectuar las entrevistas correspondientes, en primera medida se buscó las personas que cumplan con las características, posteriormente, se efectuó el acercamiento y se determinó el tiempo adecuado para llevar a cabo las entrevistas, siguiendo esto, se firmó el consentimiento informado el día de la entrevista y se desarrolló la misma. Pasados algunos días, se envió el formulario autoadministrado para su diligenciamiento. Y con ello se tendría la información requerida de la población.

Para el análisis de la información se tuvo en cuenta desde los objetivos que se asociaban con el panorama general de los directivos del sector salud, bajo instrumentos como la entrevista y el formulario autoadministrado y los desafíos y retos alrededor del ejercicio directivo. Lo hallado a través de la entrevista y el formulario autoadministrado se comparó, dado que todas las preguntas seguían un orden categórico bajo los mismos objetivos dichos anteriormente, esto brindo respuestas entorno a las practicas directivas, en el comportamiento del directivo y toma de decisiones con su equipo de trabajo, y también en la gestión de la innovación relacionado con las estrategias que se realizan para estar en competencia.

Referente a lo anterior, de esta forma se realizó el análisis, cruzando la información para llegar a puntos donde se relacionaron con los objetivos de la investigación, creando esas categorías de análisis evidenciadas en el apartado de resultados.

3.5.Consideraciones éticas

3.5.1. Análisis de consideraciones éticas

Las consideraciones éticas son relevantes en la presente investigación respetando todo parámetro ético científico y para las personas que harán parte de esta.

Por otro lado, se tendrá la reserva de datos personales, se firmará un consentimiento informado y se manejará la información de forma anónima de acuerdo con lo requerido por parte de los entrevistados, se tendrá en cuenta cualquier observación si la persona que participa en la investigación quiere no seguir en la misma.

3.5.2. Instrumentos de aceptación y autorización

En la presente sección es importante indicar que a cada una de las (5) cinco de las entrevistadas se les solicitó formalmente la autorización de la participar en la investigación por medio del formulario autoadministrado, entrevista y grabación de la entrevista, para lo anterior, se realizó un consentimiento informado en el que se contó con aspectos como la información de la universidad, la especialización que se esta cursando y la investigación que se está realizando como opción de grado, las participantes firmaron este documento proporcionando datos como: nombre, cedula, lugar de trabajo, cargo, y firma. Por otro lado, de acuerdo con consideraciones por parte de las personas entrevistadas indicaron que la información debe ser proporcionada de forma anónima, dado que en sus lugares de trabajo se requieren procesos complejos de autorización para ser públicos los nombres de las colaboradoras.

Para finalizar, es relevante mencionar que los consentimientos informados se anexaron en el apartado de anexos al final del documento.

En cuanto a los instrumentos que se aplicaron fueron autorizados desde la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Rectoría Uniminuto Virtual por medio del proyecto nodo practica directiva, liderazgo e innovación: interpretando la dinámica gerencial para la innovación, con el fin de contribuir a la investigación macro que se esta desarrollando y estos instrumentos ya se habían elaborado y aprobado desde el proyecto nodo.

4. RESULTADOS

En el presente apartado se muestran los resultados obtenidos de las entrevistas y formularios autoadministrados logrados de 5 personas que trabajan en el ejercicio directivo; Estas personas también tienen en común laborar en espacios donde se prestan servicios de salud, y también el ejercicio desde aspectos administrativos y no asistenciales como lo pudiese ser la atención hospitalaria. El primer aspecto que se considera importante son los perfiles como: profesionales especializados, administradora, profesionales de apoyo y facilitadoras de contratos y convenios.

En cuanto a las características demográficas se encuentran edades de dos (2) personas entre los 20 y 25 años una (1) persona entre los 26 a los 30 años, una (1) persona de los 36 a los 40 años y una (1) persona de los 41 a los 45 años, todas ellas de sexo femenino, cuatro (4) de ellas con posgrado y una (1) con un pregrado, y todas se reconocen como mujer cisgénero, en cuanto a la organización indican todas que trabajan en una organización grande, en cargos de coordinación tres (3), de facilitador una (1), director de línea una (1).

Respuesta a la pregunta número 8 y 9 del formulario autoadministrado.

Tabla 1

Respuesta a la pregunta número 8 y 9 del formulario autoadministrado.

Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
8. ¿Cuántos cargos del mismo nivel y responsabilidad hay en su organización?	Mas de 5__	3	Mas de 5__	Mas de 5__	2
9. ¿Cuánto tiempo lleva ocupando el actual cargo directivo?	a- Entre 1 y 3 años	a- Entre 1 y 3 años	c- Entre 7 y 9 años	c- Entre 7 y 9 años	d- Mas de 9 años

Nota: elaboración propia a partir de lo proporcionado en el formulario autoadministrado

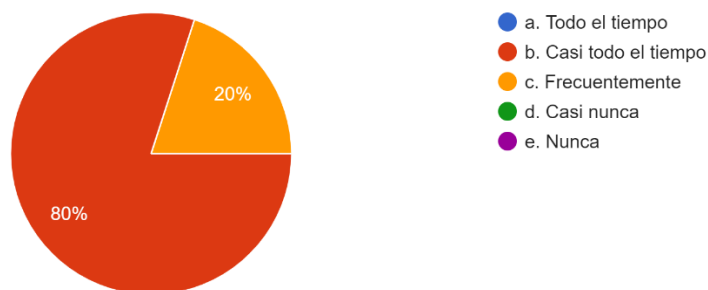
El panorama de la innovación y la practica directiva en los directivos distritales del sector salud.

En el presente apartado es importante tener en cuenta el rol que tiene de cada una de las colaboradoras en sus organizaciones, tomando preguntas esenciales como fuente de información que permite verificar dentro del rol directivo, la toma de decisiones y que implica el ejercicio de liderar o coordinar una actividad especifica.

Respuesta a la pregunta número 14 del formulario autoadministrado.

Figura 1

Pregunta: ¿Sus actividades implican normalmente tomar decisiones significativas?



Nota: Elaboración propia a partir de lo proporcionado en el formulario autoadministrado

Respuesta a la pregunta número 16 de la entrevista.

Tabla 2

¿Sus actividades implican normalmente tomar decisiones significativas? ¿podría indicarme en la semana algunas de ellas y su importancia?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Sí, normalmente tenemos que tener una gestión de suministros y equipos adecuados porque los equipos salen a terreno y	Si, En el transcurso de esta semana una de las decisiones que tuve que tomar desde mi posición como administradora fue	Si, por ejemplo, una de las acciones son el manejo de talento humano frente a las operativas que ellos deben hacer en terreno, como	Si todo el tiempo, se toman decisiones frente al recurso para la ejecución del contrato ¿Cuánta plata va a estar destinada para el	Si porque semanalmente incluso diariamente estamos en el proceso de responder a las solicitudes que nos

<p>llevan insumos y hay que tener metas mensuales para llegar a los objetivos que se nos plantea como tal</p>	<p>el hecho de que se presentó un hurto y este hurto implicaba revisión de cámaras, investigación y demás para saber por qué se había presentado y cómo se había presentado</p>	<p>nosotros lo llamamos, es decir en la parte extra - mural que es doble, que tiene que ver con salud pública. Entonces tomar la decisión frente a cuánto tienen que hacer, cómo deben hacerlo, con qué poblaciones específico es una de las actividades que tienen en cuenta.</p>	<p>talento humano? cuanto recurso va a estar destinado para la contratación de proveedores? para la compra de insumos? Entre otros</p>	<p>realizan a nivel directivo a nivel de las alcaldías entonces tenemos que tomar decisiones sobre como puedo ir de cronograma sobre las actividades a realizar sobre los informes que debemos realizar entonces habitualmente estamos tomando decisiones que son sumamente importantes y muy significativas</p>
---	---	--	--	--

Nota: elaboración propia a partir de lo proporcionado en la entrevista

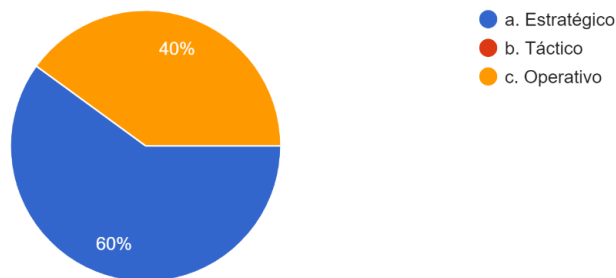
En la presente pregunta se identifica el ejercicio directivo tanto en el formulario autoadministrado un 80% refieren casi todo el tiempo y el 20 % Frecuentemente, se toman decisiones significativas en su quehacer diario. en la entrevista indican las 5 personas que, si se toman decisiones significativas, se enfocan en su importancia, por: brindar insumos, tomar medidas correctivas, la especificación de actividades al talento humano, frente a el manejo de recursos financieros e informar sobre avances en los convenios y contratos a entidades públicas.

La respuesta del del formulario autoadministrado de la pregunta 14 y la entrevista en la pregunta 16, es coherente, dado que todas consideran que si hay decisiones significativas evidenciado en la entrevista y su frecuencia varía entre frecuentemente y casi todo el tiempo.

Respuesta a la pregunta número 15 del formulario autoadministrado.

Figura 2

Pregunta: Las decisiones que habitualmente toman son de carácter:



Nota: Elaboración propia a partir de lo proporcionado en el formulario autoadministrado.

Respuesta a la pregunta número 17 de la entrevista

Tabla 3

*¿Las decisiones que habitualmente toman son de carácter ¿Estratégico, Táctico u operativo?
¿Podría indicarme una proporción de estas? ¿además, dé algunos ejemplos de estas decisiones que tomo durante la última semana?*

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Sí, normalmente se distribuyen las tres de igual forma, entonces creería que es exactamente como un 33% cada una alguna de las decisiones estratégicas es la determinación de los objetivos a largo plazo. Entonces, a largo plazo, como nosotros vamos a llegar a la población, como vamos a atender a la comunidad, como vamos a reducir la tasa, digamos, de personas que no conozcan su bien. A nivel táctico, por ejemplo, el desarrollo de la elección de puntos donde vamos a hacer el abordaje de la	Si estratégicas, en el transcurso de esta semana se presentó también inconveniente relacionado con el personal de servicios generales. Ellos presentaron inconformismo y también evidenciamos en novedades respecto al proceso de limpieza y desinfección, lo que nos hizo tomar decisiones estratégicas. Y lo que hicimos fue dialogar con ellas, escucharlas, reubicarlas y generar una nueva organización que no afectara nuestros procesos.	Más que todo operativo, como lo mencioné en la anterior respuesta, debo estar vigilando o gestionando más que todo la manera operativa en que los equipos operan vale la redundancia, en terreno	Las 3 de manera diaria se toman este tipo de decisiones por que la parte operativa, de estos contratos dependen de una dinámica institucional, territorial y comunitaria, Por ejemplo, cuando tenemos que tomar decisiones frente al recurso si necesitamos recurso o si nos sobra recurso debemos hacer un proceso de reformulación de los contratos o si tenemos alguna situación con la comunidad a la cual debemos darle respuesta, entonces se debe tomar para algunas acciones estratégicas u	Las decisiones que se toman habitualmente son de carácter estratégico y operativo. De carácter estratégico tenemos que estar o planeando las acciones a realizar y el manejo de ellas y operativas porque tenemos que semanalmente a través de los cronogramas enviando las actividades que se deben desarrollar en tiempo la dedicación y pues eso requiere decisiones a tomar.

población, porque si bien es cierto, nosotros tenemos población clave			operativas para minimizar cualquier riesgo en el contrato	
---	--	--	---	--

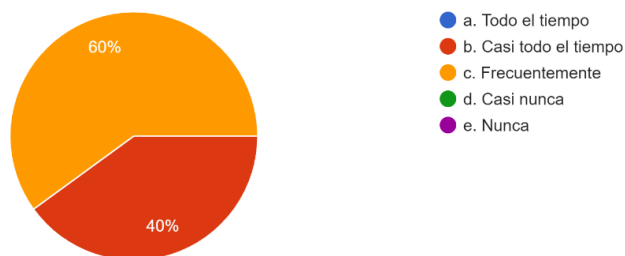
Nota: Elaboración propia a partir de lo proporcionado en la entrevista.

En la pregunta anterior en el formulario autoadministrado se indica un 60% de decisiones estratégicas y un 40 % de decisiones operativas, en la entrevista se resaltan los 3 tipos de decisiones, estratégicas, operáticas y tácticas. Las respuestas en esta pregunta no son coherentes en relación del formulario en la pregunta 15 y con la entrevista en la pregunta 17, dado que se consideran que en general se usan todo el tipo de decisiones, tanto estratégicas, operativas y tácticas. La entrevistada N°1 refiere “Sí, normalmente se distribuyen las tres de igual forma” entrevistada N°3 “Las 3 de manera diaria se toman este tipo de decisiones” y entrevistada N°5 “Las decisiones que se toman habitualmente son de carácter estratégico y operativo” dicho lo anterior, no se considera un absoluto ceñirse a un tipo de decisión, sino que depende de la necesidad en la situación que se requiera.

Respuesta a la pregunta número 19 del formulario autoadministrado.

Figura 3

Pregunta: considera que sus actividades podrían estar mejor articuladas desde a la estructura organizacional



Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada en el formulario auto administrado.

Respuesta a la pregunta número 20 de la entrevista.

Tabla 4

¿Considera que sus actividades podrían estar mejor articuladas desde la estructura organizacional?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Sí creo que la falta de articulación genera una barrera en el desarrollo de las actividades, que, pues si en el organizacional esos temas se discutieran, pues no pasaría eso.	En este caso podría estar mejor articulada con el área de talento humano. Ellos son una cooperativa externa que hace la contratación del personal. Entonces, si sería de gran ayuda articularnos, valga la redundancia con ellos para tener un mejor proceso	Sí, hay algunas actividades que se pueden mejorar más que todo pues desde el nivel operativo que pues todo esto se mueve siempre de la Secretaría de Salud, Así ellos no nos envíen un lineamiento, no podemos funcionar ni operar.	Si siento que la articulación intrainstitucional es necesaria para lograr objetivos en este contrato y dar un buen resultado	Si porque habitualmente siempre nos tenemos que articular con algunos procesos misionales esta por ejemplo concertación tenemos a nivel directivo con subgerencia donde constantemente nos piden que nos articulemos y que ellos estén constantemente informados sobre las acciones que vamos a realizar sobre el desempeño de los profesionales el desempeño de la ejecución del convenio tanto física como financieramente.

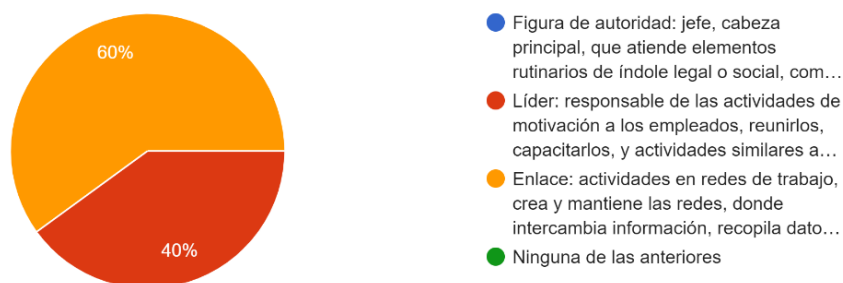
Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada en la entrevista.

De acuerdo con la pregunta anterior, en el formulario autoadministrado indica que las actividades podrían estar mejor articuladas responden las personas entrevistadas un 60% frecuentemente y un 40% casi todo el tiempo, en la entrevista las 5 personas consideran importante realizar articulaciones interinstitucionales con diferentes departamentos. Se evidencia coherencia en las respuestas desde el formulario en la pregunta 19 y la entrevista en la pregunta 20, dado que se destaca la importancia en la articulación en la misma empresa u organización, en general con una adecuada frecuencia para que las acciones tengan un buen acierto.

Respuesta a la pregunta número 20 del formulario autoadministrado.

Figura 4

Pregunta: De las actividades que a continuación le menciono ¿cuál considera es la que más frecuentemente realiza, en sus labores? (Rol interpersonal)



Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada en el formulario autoadministrado.

Respuesta a la pregunta número 21 de la entrevista.

Tabla 5

De las actividades que a continuación le menciono ¿cuál considera es la que más frecuentemente realiza, en sus labores? Podría indicarme ejemplos de estas. (Rol interpersonal)

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Líder porque pues efectivamente se coordinan las acciones desde una cabeza, se reúnen semanalmente, se realizan las capacitaciones pertinentes, se explica al equipo normalmente todas las actividades desarrollar y cuáles son sus actividades	Liderazgo lo manejo más con todo el personal que tengo a cargo, con la motivación, el apoyo y la correspondiente revisión de sus actividades y todo lo que debemos presentar mensual o bueno dependiendo la frecuencia.	Líder, Sí, claro. Nosotros mensualmente nos debemos reunir con los equipos operativos y en ese momento de reunión, con ellos hoy es donde yo les expliqué todo lo que tenemos que hacer, si hay algunas dudas o inquietudes, o si hacemos también unas pequeñas asistencias técnicas desde el concepto que estamos	Enlace, porque yo realizo todas las actividades que están relacionadas en fortalecer esas redes que tenemos a nivel interinstitucional o con la comunidad donde lo que se hace intercambiar información donde se recopila toda la información comunitaria todos los datos necesarios para desarrollo del contrato	Enlace porque habitualmente tenemos que mantener actividades a nivel colectivo, no se trabaja nada de carácter individual sino colectivo tenemos que estar constantemente creando redes tenemos que mantenerlas tenemos que estar intercambiando información incluso recopilando muchos

		manejando en la población.		datos de esa información que nos entrega las redes o las personas con las cuales nos articulamos entonces yo pensaría que es un enlace.
--	--	----------------------------	--	---

Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada en la entrevista.

En la presente pregunta, el rol interpersonal en el formulario autoadministrado muestra el 60% enlace y el 40% líder se logra evidenciar un porcentaje más alto en las labores que más frecuentemente realiza es en enlace y posteriormente líder, por el contrario, en la entrevista se observa más incidencia en liderazgo y posteriormente en enlace.

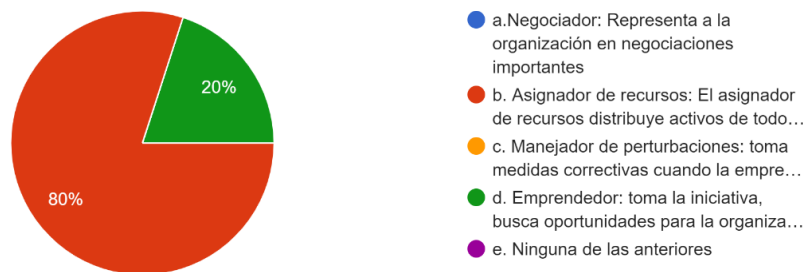
En cuanto al liderazgo se entiende por el control de las actividades y organización de tiempos de trabajo de colaboradores, y en enlace se recalca la importancia de las articulaciones y relacionamiento desde el equipo de trabajo con la comunidad, líderes y demás entidades para el desarrollo de actividades.

Se evidencia coherencia en la pregunta 20 del formulario y la pregunta 21 de la entrevista, en la importancia de la respuesta entre líder y enlace, sin embargo, el orden varía de la entrevista al formulario autoadministrado mostrando un resultado mayor en enlace mientras en la entrevista se describe más el liderazgo.

Respuesta a la pregunta número 21 del formulario autoadministrado.

Figura 5

Pregunta: de las actividades que a continuación le menciono. ¿Cuál considera es la que más frecuentemente realiza, en sus labores? (Rol decisional).



Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada en el formulario auto administrado

Respuesta a la pregunta número 23 de la entrevista.

Tabla 6

De las actividades que a continuación le menciono ¿cuál considera es la que más frecuentemente realiza, en sus labores? Podría indicarme ejemplos de estas. (Rol decisional).

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
<p>Manejador de perturbaciones porque como coordinador del convenio, cuando se presenta alguna situación, pues, ¿o quién toma las decisiones pertinentes a seguir? Si hay que realizar planes de mejora, si hay que realizar más seguimientos en campo y qué es lo que está pasando y cómo se va a llegar a la solución del problema</p>	<p>Podría ser asignador de recursos dado que tengo el manejo de mi equipo de trabajo. Las actividades que incluyen tomar decisiones es lo que más implemento a diario, porque como te comentaba también anteriormente</p>	<p>Realizo dos, asignador de recursos y emprendedor. Sí, por ejemplo, yo gestiono la cantidad de talento humano y ciertos recursos que nos asigna como área en nuestro lugar nuestro punto objeto de intervención y hago el papel también de emprendedor, porque tomo la iniciativa frente a las necesidades de esa entidad en poder generar esos recursos.</p>	<p>Considero que para este caso soy un emprendedor ya que lo que hago es que a través de un contrato tomo la iniciativa para buscar acciones de mejora en los contratos o algunas oportunidades frente a nuevas formulaciones a nivel local y así mismo superviso a un talento humano que trabaja en la parte operativa o en la comunidad, desarrollando sus actividades</p>	<p>Asignador de recursos porque nosotros tenemos que hacer un plan de trabajo y una matriz físico-financiera ahí estamos haciendo la distribución del recurso de mano de obra, la inversión que nos da en tiempo dedicación, las actividades y obligaciones que tienen que realizar y como se van a supervisar y obviamente vamos a realizar un avance físico y financiero mensual de las actividades que realizan los profesionales.</p>

Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada en la entrevista.

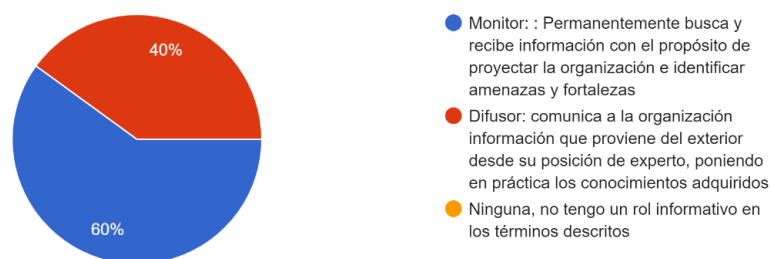
El resultado evidenciado en el formulario autoadministrado la pregunta relacionada con el rol decisional brinda un 80% a asignador de recursos y 20% a emprendedor, es decir, se inclina a la asignación de recursos en su mayoría y posteriormente emprendedor, en la entrevista se orienta a la asignación de recursos mayormente, posteriormente a emprendedor y manejador de perturbaciones.

Entendiendo lo anterior, no se encuentra una coherencia entre el formulario autoadministrado en la pregunta 21 y la entrevista la pregunta 23, sin embargo, se rescata el hecho que mayoritariamente se tenga en cuenta el asignador de recursos y se puede entender que se traslada de rol decisional de acuerdo con el requerimiento de la situación.

Respuesta a la pregunta número 22 del formulario autoadministrado.

Figura 6

Pregunta: De las actividades que a continuación le menciono ¿Cuál considera es la que más frecuentemente realiza, en sus labores? (Rol informativo)



Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada en el formulario autoadministrado

Respuesta a la pregunta número 22 de la entrevista.

Tabla 7

De las actividades que a continuación le menciono ¿cuál considera es la que más frecuentemente realiza, en sus labores? Podría indicarme ejemplos de estas. (Rol informativo)

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Difusor, se transmiten todos los resultados mensuales, normalmente resalto el valor y digamos que cada actividad que ha sido realizada eficientemente por parte de ellos o también de sí mismo	Yo más realizo es el ser monitor y difusor, monitor porque en cuanto al manejo el personal de seguridad debo estar obteniendo la información constante de lo que se presente en las redes que tengo a cargo y así mismo dándole esta información a mi jefe directo para que tenga conocimiento y podamos construir acciones de mejora.	Sí, yo busco la información de las necesidades que tienen las instituciones educativas y así mismo, frente a esa necesidad con el equipo operativo, llegamos a un plan de trabajo y así podemos operar.	Yo sería un difusor considero que soy el puente de conexión entre la subred y entre las demás partes interesadas en este caso la comunidad y la alcaldía local de Bosa.	Yo pensaría que difusor porque constantemente tenemos que solicitar la opinión de los profesionales resaltarlos obviamente, tenemos que filtrarlas y obviamente difundir la información que ellos nos transmiten como a través de los comités donde nosotros damos a conocer las actividades que ellos realizan que los profesionales realizan, también filtramos como va a hacer el modus operandi de cada una de las actividades entonces pensaría más que es difusor.

Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada en la entrevista.

Por último, en las preguntas de rol informativo en lo observado en el formulario autoadministrado muestra un 60% de monitor y un 40 % de difusor, se evidencia en la respuesta mayoritariamente ser monitor y seguidamente a difusor, en la entrevista, se evidencia por el contrario más presencia del rol de difusor y seguidamente monitor.

Es decir, de acuerdo con lo anterior no se evidencia una consistencia en el orden de respuestas entre el formulario autoadministrado la pregunta 22 y la entrevista la pregunta 22, sin embargo, el ser difusor lo consideran en llevar relaciones adecuadas con las partes interesadas es decir las entidades públicas y privadas y sus colaboradores para efectuar apropiadamente las acciones conforme con la normatividad o planes de trabajo.

Respuesta a la pregunta número 10,11,12,13,16,17,18 y 23 del formulario autoadministrado.

Tabla 8

Respuesta a la pregunta número 10,11,12,13,16,17,18 y 23 del formulario autoadministrado.

Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
10 Normalmente ¿cuánto tiempo consume su jornada laboral?	c. 10 horas	d. Mas de 10 horas	c. 10 horas	a. 6 horas	b. 8 horas
11 ¿Qué porcentaje del tiempo de su jornada laboral dedica a la planeación diariamente?	b. Entre 3 y 4 horas	c. Entre 4 y 5 horas	b. Entre 3 y 4 horas	d. Mas de 6 horas	a. Entre 1 y 2 horas
12 ¿Qué porcentaje del tiempo de su jornada laboral dedica a actividades operativas, tales como responder correos electrónicos, realizar llamadas, realizar pagos, actividades que involucren repetición?	b. Entre 3 y 4 horas	c. Entre 4 y 5 horas	b. Entre 3 y 4 horas	d. Mas de 6 horas	c. Entre 4 y 5 horas
13 Considera que su formación no es completamente indispensable para las actividades que habitualmente desarrolla.	c. Frecuentemente	c. Frecuentemente	c. Frecuentemente	a. Todo el tiempo	d. Casi nunca
16 Las decisiones que toma requieren de una aprobación adicional para materializarse	b. Casi todo el tiempo	d. Casi nunca	c. Frecuentemente	b. Casi todo el tiempo	b. Casi todo el tiempo
17 Consulta sus decisiones con su equipo de trabajo	c. Frecuentemente	b. Casi todo el tiempo	c. Frecuentemente	c. Frecuentemente	c. Frecuentemente

18 Requiere autorización para tomar decisiones en su cargo	c. Frecuentemente	d. Casi nunca	c. Frecuentemente	b. Casi todo el tiempo	c. Frecuentemente
23 En la última semana cuales de las siguientes actividades realizo con mayor frecuencia:	c. Actividades que incluían toma de decisiones significativas para el proceso organizacional	c. Actividades que incluían toma de decisiones significativas para el proceso organizacional	a. Actividades de relacionamiento o interpersonal dentro y hacia fuera de la organización	c. Actividades que incluían toma de decisiones significativas para el proceso organizacional	b. Actividades que incluían movimientos y gestión de información

Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada en el formulario auto administrado

En cuanto a las preguntas restantes del formulario autoadministrado en las respuestas se tienen en cuenta rangos de horarios entre 6 a más de 10 horas laborales, en cuanto la planeación se dedican entre 3 y 4 horas semanales, para las actividades operativas como responder correos, llamadas y acciones que involucren repetición entre 3 y 6 horas, por otro lado, también consideran frecuentemente que la formación no es completamente indispensable para las actividades que desarrolla, en general las decisiones que toman requieren una aprobación adicional, todas las entrevistadas consultan sus decisiones con su equipo de trabajo, y frecuentemente la mayoría requieren autorización para tomar decisiones, y por último, a la mayoría de entrevistadas en la última semana realizo actividades relacionadas con la toma de decisiones significativas.

La práctica directiva y gestión de la innovación en los directivos distritales del sector salud

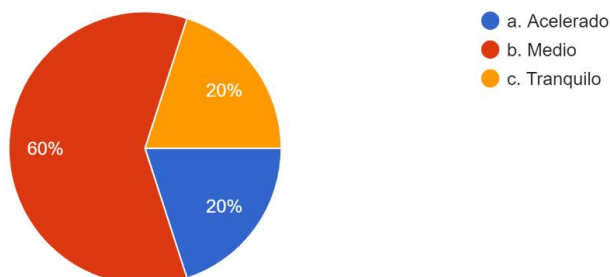
En el siguiente apartado se tiene en cuenta las respuestas sobre la practica directiva y la gestión de la innovación de acuerdo los resultados brindados desde el formulario de autoadministración y también evidenciadas en las entrevistas si se gestiona o por el contrario no se gestiona la innovación en la organización.

Practica directiva

Respuesta a la pregunta número 24 del formulario autoadministrado

Figura 7

Pregunta: ¿cómo calificaría su ritmo de trabajo?



Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada en el formulario auto administrado

Respuesta a la pregunta número 25 de la entrevista

Tabla 9

¿Cómo identificaría su ritmo de trabajo, acelerado, tranquilo, medio? ¿cuénteme los detalles de la respuesta? ¿se siente cómodo con este ritmo?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Medio, normalmente las actividades que realizamos no son de ya para ya, no tenemos que darle respuesta urgente, sino normalmente tenemos como el tiempo de desarrollarlas, entonces por eso no es un ritmo tan acelerado. El ritmo es adecuado para las actividades	Mi ritmo de trabajo es tranquilo porque desde mi percepción el tomar decisiones muy apresuradas o trabajar a un ritmo muy acelerado puede acarrear consecuencias en mi puesto de trabajo y en mi personal. Es cómodo.	Medio porque algunas ocasiones requerimos dar respuestas de forma inmediata, pero en otras ocasiones no, entonces yo puedo organizar ese ritmo de trabajo según las necesidades que me llegan como área. Si, Es manejable el ritmo	Considero que depende del periodo en el que se encuentre la ejecución del contrato siento que se convierte en una montaña rusa porque en periodos estamos en un proceso de cumplimiento de una meta entonces estoy acelerada en otro periodo la ejecución del contrato está muy neutral entonces podría decir que estoy muy tranquila estoy en un periodo medio digamos que el ritmo de mi trabajo es muy variable	Mi ritmo de trabajo es tranquilo, siento que estoy trabajando con profesionales que tienen todas las instrucciones y saben cómo realizar su trabajo entonces se solicitan cada una de las actividades con sus cortes, pero se realiza de manera tranquila todo tiene su tiempo, todo tiene su cronograma de entrega entonces no hay necesidad de estar acelerando y tampoco podemos estar en un término medio, porque la idea es que el profesional se sienta bien con su líder y su

			dependiendo de la ejecución del contrato o el periodo en el que se encuentre la ejecución del contrato. Si es manejable el ritmo	líder con su profesional. Si totalmente cómoda.
--	--	--	--	---

Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada en la entrevista.

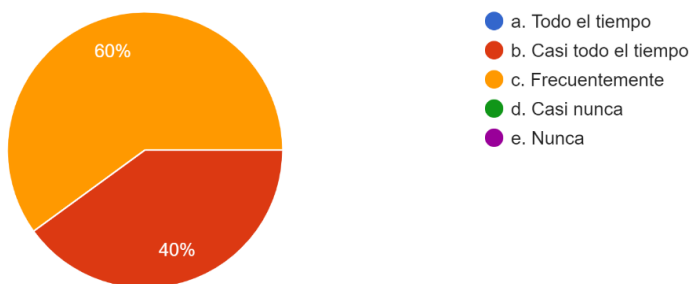
En la presente pregunta indentificando el ritmo de trabajo en el formulario de administración, indica un 60% medio, 20% acelerado y 20% tranquilo, se evidencia la mayor parte en medio y en menor medida acelerado y tranquilo, por otro lado, en cuanto a la entrevista, se encuentra en mayoría tranquilo y posteriormente en ritmo medio y una sola persona refiere oscilar entre los 3.

Conforme con lo anterior, no se evidencia una consistencia entre la entrevista en la pregunta 25 y el formulario autoadministrado pregunta 24, dado que en la primera se fija un ritmo tranquilo mientras que en el segundo es ritmo medio, esto indica por otra parte que las actividades que si bien se estan desarrollando no hay un ritmo acelerado aparente.

Respuesta a la pregunta número 25 del formulario autoadministrado

Figura 8

Pregunta: ¿Con que frecuencia es interrumpido en las labores que desarrolla?



Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada en el formulario auto administrado

Respuesta a la pregunta número 26 de la entrevista

Tabla 10

¿Con que frecuencia es interrumpido en las labores que desarrolla? ¿Cómo afecta esto su quehacer directivo?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Con el 80%, Digamos que a veces surgen situaciones en terreno que requieren interrumpir mis actividades directivas	La mayor parte del tiempo Me ha afectado bastante, ya que, si estuve ejecutando una actividad o una decisión, puede haberse interrumpida, lo cual no sería lo adecuado.	La frecuencia es moderada, En algunas ocasiones las tareas que tenía programadas para ciertos días no las logro hacer por esas interrupciones, porque se presentan casos que requieren de mi atención de manera urgente y prioritaria.	Es frecuente porque hay que dar respuesta a varias situaciones que se presentan en el día a día. Siento que no es una afectación negativa sino positiva porque permite tanto que desde mi perspectiva con el equipo de trabajo busque alternativa de solución o estrategias de trabajo dando respuesta oportuna o de manera inmediata.	Constantemente, no afecta, pero si estamos realizando una actividad y nos solicitan otra entonces tenemos que mirar cómo nos repartimos el tiempo para rendir en las 2 informaciones cuando no las solicitan.

Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada en la entrevista.

En la anterior pregunta relacionada con la interrupción en las labores que desarrolla, en el formulario autoadministrado indica un 60% frecuentemente y un 40 % casi todo el tiempo, mientras que en la entrevista se evidencia con frecuencia mayormente las interrupciones en sus labores.

De acuerdo con lo anterior, es coherente la respuesta de la pregunta 25 del formulario autoadministrado y la pregunta 26 de la entrevista, dado que si hay una frecuencia y se entiende de 2 formas la primera que es una interrupción que afecta las decisiones o labores que se están realizando durante el día “En algunas ocasiones las tareas que tenía programadas para ciertos días no las logro hacer por esas interrupciones” refiere en la entrevista N°3, o la segunda que la interrupción muestra el interés y compromiso de los colaboradores en desarrollar las actividades

adecuadamente, “sino positiva porque permite tanto que desde mi perspectiva con el equipo de trabajo busque alternativa de solución o estrategias” refiere en la entrevista N°4.

Respuesta a la pregunta número 29 y 30 del formulario autoadministrado

Figura 9

Pregunta: ¿con que frecuencia hace uso de la comunicación oral para el desarrollo de su trabajo?

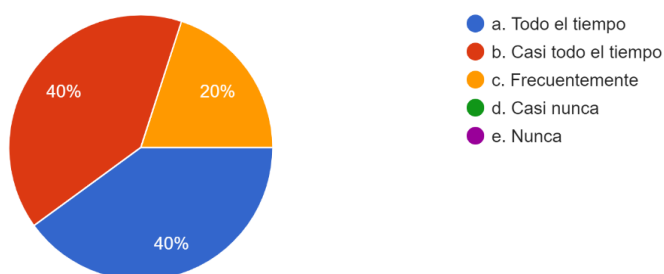
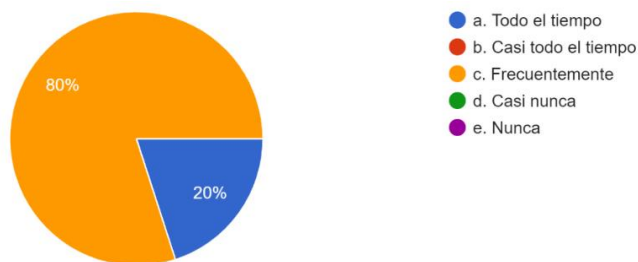


Figura 10

Pregunta: ¿Con que frecuencia hace uso de la comunicación escrita para el desarrollo de su trabajo?



Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada en el formulario auto administrado

Respuesta a la pregunta número 27 de la entrevista.

Tabla 11

¿Cuál es el tipo de comunicación que usa con mayor frecuencia oral o escrita? ¿Cuál es de su preferencia?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

<p>Oral, Digamos que para manejar una comunicación más efectiva creo que es preferible oral pues precisamente porque con la comunicación oral se ven o se puede observar con mayor claridad</p>	<p>Con mayor frecuencia mi comunicación es oral, pero en algunas decisiones debo hacerla escrita bajo las circunstancias que me encuentre. En muchas ocasiones estuve en reuniones, en otros tipos de actividades, entonces no me permite que la comunicación sea oral.</p>	<p>La verdad oral, de hecho, de las dos maneras, pero la que más utilizo es oral. Prefiero la verdad escrita, porque escrito queda un soporte de lo que yo comunico a mis equipos operativos y a mis pares, entonces aunque de manera oral es lo que más uno utiliza por las llamadas, quizás los mensajes de texto, que aunque se ha escrito lo utilizamos de manera oral, pues de esto no hay mucha validez legal frente a lo que uno maneja, la verdad prefiero escrita pero pues esto es un poco más demorado, tiene que redactar y de más, y en algunas ocasiones es el mismo contexto en que estamos por no lo permite.</p>	<p>El tipo de comunicación que se maneja en este trabajo es de las 2 oral y escrita, escrita por que toda la información que manejamos que sea transparente, legal, oportuna, y nos quede como una evidencia, se debe manejar de manera escrita a través de oficios o correos, pero también se maneja mucho la comunicación oral con el equipo de trabajo. No tengo preferencia busco que todo lo que se puede hablar directamente con el talento humano o con la alcaldía se tenga algo por escrito como un registro de las actividades o un registro de la toma de decisiones para que quede transparente y par que no se vaya a tener un inconveniente más adelante.</p>	<p>Oral, prefiero la oral.</p>
---	---	---	---	--------------------------------

Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada en la entrevista.

En la presente pregunta se evidencia en el formulario autoadministrado que la comunicación oral se usa en un 40% todo el tiempo, en otro 40 % casi todo el tiempo y un 20 % frecuentemente, y la comunicación escrita un 80% frecuentemente y un 20 % todo el tiempo, por otro lado, en la entrevista se observa en la mayoría que se maneja más la comunicación oral pero no se resta la importancia en la comunicación escrita.

Se encuentra coherencia en las respuestas brindadas por el formulario autoadministrado en la pregunta 29 y 30 y la entrevista la pregunta 27, dado que se evidencia mas incidencia en el uso de la comunicación oral, y por otro lado en la entrevista también lo refieren así, sin embargo, no se desconoce el hecho que la comunicación escrita también es importante, dado que para temas legales y para tener soportes de lo informado este es un recurso valioso, refiere la entrevistada N°3 “escrito queda un soporte de lo que yo comunico a mis equipos operativos y a mis pares”.

Respuesta a la pregunta número 26,27,28,31 y 32 del formulario autoadministrado.

Tabla 12

Respuesta a la pregunta número 26,27,28,31 y 32 del formulario autoadministrado

Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
26 ¿Qué tan frecuente es la fragmentación (realizar actividades diferentes al mismo tiempo) en las actividades que desarrolla?	b. Casi todo el tiempo	a. Todo el tiempo	c. Frecuentemente	d. Casi nunca	c. Frecuentemente
27 ¿con que frecuencia realiza planeación de actividades?	a. Todo el tiempo	b. Casi todo el tiempo	c. Frecuentemente	a. Todo el tiempo	a. Todo el tiempo
28 ¿Con que frecuencia su trabajo está orientado a la acción?	b. Casi todo el tiempo	c. Frecuentemente	c. Frecuentemente	a. Todo el tiempo	a. Todo el tiempo
31 ¿Las relaciones estratégicas para su trabajo directivo se encuentran al interior de la organización?	c. Frecuentemente	c. Frecuentemente	c. Frecuentemente	b. Casi todo el tiempo	b. Casi todo el tiempo
32 ¿Tienen mecanismos de control definidos para su trabajo?	a. Todo el tiempo	b. Casi todo el tiempo	c. Frecuentemente	a. Todo el tiempo	b. Casi todo el tiempo

Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada en el formulario autoadministrado

En el restante de las preguntas que se toman del formulario autoadministrado, informando sobre la fragmentación de actividades a desarrollar en la mayor parte frecuentemente a todo el tiempo, en cuanto a la planeación de las actividades se evidencia todo el tiempo o casi todo el tiempo en

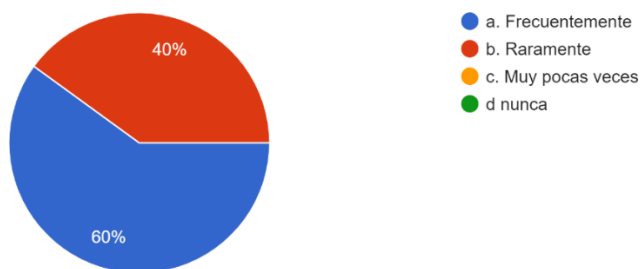
su mayoría, en cuanto a la orientación a la acción del trabajo se observa en partes iguales tanto frecuentemente y todo el tiempo, sobre las relaciones estratégicas en el trabajo si se encuentran al interior de la organización, en mayor parte frecuentemente y seguidamente de casi todo el tiempo, y por último, si se tienen mecanismos de control definidos lo cual indica la mayoría frecuentemente se tiene control sobre las acciones de los colaboradores.

Gestión de la Innovación

Respuesta a la pregunta número 33 del formulario autoadministrado.

Figura 11

Pregunta: De las actividades que realiza como directivo con qué frecuencia tiene que ver con la innovación.



Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada en el formulario autoadministrado

Respuesta a la pregunta número 28 de la entrevista.

Tabla 13

¿Qué opinión tiene de la innovación, su importancia, su necesidad, sus características etc.?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

<p>Creo que es bastante importante no hacer del trabajo una actividad monótona, entonces creo que si es necesario estar innovando y cambiando las cosas en pro de mejorar.</p>	<p>La innovación es una de las herramientas que actualmente es muy importante en todos los sectores. Esto nos abre nuevas puertas, nos hace ver más allá de lo que requieren las empresas o las personas. Entonces considero que es muy importante, es muy importante también estar llenándonos de información y aprendiendo nuevas cosas para poderlas poner en práctica.</p>	<p>La innovación es bastante importante en cualquier área, pero específicamente en la que manejo es muy importante por la población que tengo objeto que son estudiantes, entonces innovar para ellos es algo que para nosotros es importante porque llamamos la atención y vamos a poder generar un impacto en la prevención de enfermedades, que es el objetivo</p>	<p>Es necesario innovar pasa mucho en estos contratos que se vuelve una rutina el día a día es importante hacer la invitación desde ellos lideres hasta los profesionales de apoyo de generar que estos procesos tengan actividades o estrategias innovadoras para que los proyectos tengan mejores resultados ante la comunidad.</p>	<p>Mi opinión acerca de la innovación es importante porque estamos en una época en la que se vive innovando, en la que tenemos nuevos procesos, la tecnología facilita los procesos entonces considero que es super importante y es una necesidad.</p>
--	--	---	---	--

Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada en la entrevista.

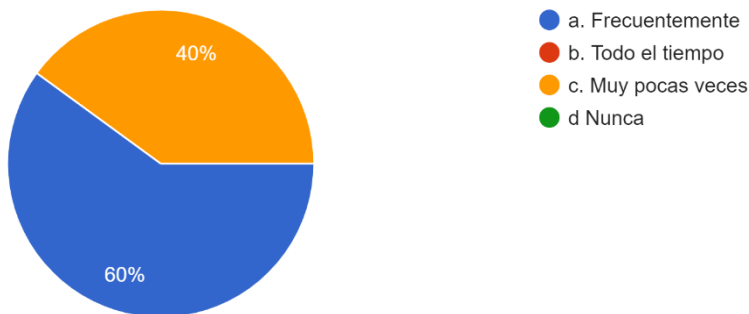
La anterior pregunta de acuerdo con el formulario autoadministrado, esta refiere a la innovación que se realiza en la empresa lo cual el 60% indica frecuentemente y el 40% raramente, por otro lado, en la entrevista, todas las personas que se entrevistan resaltan la importancia de la innovación para ir gestionando cambios, ofrece visibilidad a la compañía, llamar la atención de la población, innovar desde una jerarquía organizacional desde la parte más arriba hacia abajo, tener contribuciones tecnológicas al ejercicio profesional.

Es decir, es consistente la relación entre la pregunta 33 del formulario autoadministrado y la pregunta 28 de la entrevista dado que muestra que si hay una importancia en la innovación en la organización puede ser en mayor o menor medida, pero es necesaria.

Respuesta a la pregunta número 38 del formulario autoadministrado.

Figura 12

Pregunta: La innovación es una prioridad en su organización.



Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada en el formulario auto administrado

Respuesta a la pregunta número 30 de la entrevista.

Tabla 14

*¿Considera que es preciso realizar actividades en procura de la innovación en su organización?
¿Por qué?*

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Sí, creo que la innovación normalmente es atrayente para los usuarios para que puedan, digamos, que vincularse a las actividades que realizamos.	Si realiza innovación en la organización	Si realiza innovación en la organización	Si realiza innovación en la organización	Si considero que es importante es por el presupuesto de inversión, obviamente donde estamos trabajando es importante el tema de innovación sé que se está trabajando, pero sé que también falta presupuesto para llegar a esa innovación

Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada en la entrevista.

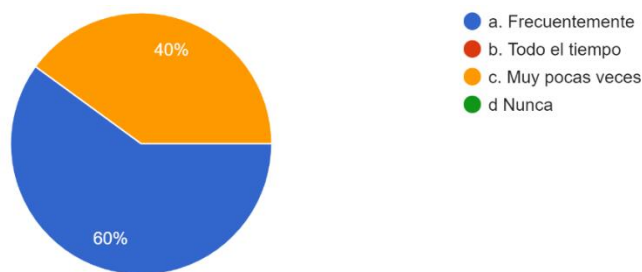
En la anterior pregunta, en el formulario de autoadministrado en cuanto a la frecuencia de la innovación indican un 60% frecuentemente y un 40% muy pocas veces, por otra parte, en la entrevista se considera importante la innovación y se enfoca desde el despertar interés en la población y tener presupuestos para integrar la innovación.

Dicho lo anterior se encuentra coherencia entre la pregunta 38 del formulario autoadministrado y la pregunta 30 de la entrevista, estas resaltan la importancia de la innovación, si bien se está realizando en la organización o no, en el formulario autoadministrado se encuentra que muy pocas veces hay una prioridad en la innovación, sin embargo, por factores como presupuestos o lograr captar la atención de la población impiden que esta se dé.

Respuesta a la pregunta número 36 del formulario autoadministrado.

Figura 13

Pregunta: Se siente capacitado para innovar



Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada en el formulario autoadministrado

Respuesta a la pregunta número 31 de la entrevista

Tabla 15

¿se considera capacitado para gestionar o dirigir procesos de innovación? ¿Por qué?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
No, Digamos que a nivel operacional nosotros somos el ejecutor y la empresa que es como quien prácticamente nos contrata el encargado de realizar esas actividades.	Si realiza innovación en la organización	Si realiza innovación en la organización	Si realiza innovación en la organización	No siento que no, nos falta mucho obviamente tenemos que entrar a un proceso de innovación en todos los procesos como te digo se esta trabajando en ello pero también se requiere de un

<p>Entonces, si normalmente cada cierto tiempo nos generan, digamos, que nueva publicidad, nos generan nuevas propuestas a nivel de redes sociales, a nivel de aplicaciones para nosotros incentivar la población a participar</p>				<p>presupuesto específico</p>
--	--	--	--	-------------------------------

Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada en la entrevista.

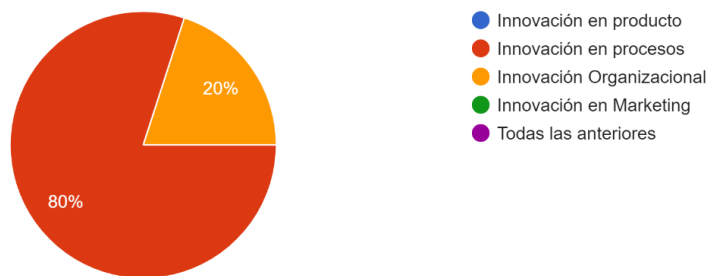
En la anterior pregunta en el formulario autoadministrado indica que el 60% de las entrevistadas se siente frecuentemente capacitada para innovar y el 40 % pocas veces se siente capacitado, en cuanto a la entrevista, la innovación se determina y rige por lineamientos distritales a seguir que impiden desarrollar puntos diferentes a lo encontrado en estos documentos (lineamientos distritales), por otro lado, los aspectos financieros o de presupuesto se requieren para a la innovación.

De acuerdo con lo anterior, se relaciona la pregunta 36 del formulario autoadministrado y la pregunta 31 de la entrevista, estas respuestas son coherentes entre el formulario y la entrevista dado que frecuentemente y pocas veces se siente capacitadas para innovar y asociado a las respuestas dadas en la entrevista estas tienen que ver con factores financieros y anexos técnicos o lineamientos que impiden el desarrollo de nuevas vías a la innovación en la organización.

Respuesta a la pregunta número 39 del formulario autoadministrado

Figura 14

Pregunta ¿cuál considera que es la innovación que más requiere en su organización?



Nota: Elaboración propia a partir de lo proporcionado por el formulario autoadministrado

Respuesta a la pregunta número 35 de la entrevista.

Tabla 16

¿Qué tipo de innovación desarrolla la organización en la que interactúan? Por favor desarrolle más la actividad

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
No hay respuesta porque indica que no se evidencia innovación en la organización.	La innovación o la actividad que estamos trabajando actualmente con nuestro equipo de trabajo es el mentoring, que está más enfocado a llegar a todas aquellas personas que ingresen, nuevas en los procesos, a apadrinarlas y dejar con ellos una persona que tenga mucha más experiencia	Realmente tratamos de innovar desde las redes o formas de comunicación con los estudiantes, entonces tratan de utilizar las redes sociales o de algo más educativo y pedagógico, como lo mencioné anteriormente, pues es que hay obras de teatro, de canciones, y monólogos, entonces tratamos que todo lo que no vemos sean también de la manera de ayudas y herramientas pedagógicas que puedan difundir los mensajes. nosotros tenemos un equipo operativo desde nuestra área, que realiza todo el tema, todo del tema de arte y desde el	Nosotros hacemos con las alcaldías locales procesos de formulación de proyectos, a pesar que nosotros tenemos una línea técnica desde la secretaria distrital de salud nosotros trabajamos en buscar nuevas actividades que no salgan del objetivo puntual que nos solicita la secretaria distrital de salud para cumplir la meta plan o la meta distrital, con la que viene trabajando en su momento la administración entonces buscamos que con el equipo de la alcaldía en estos procesos de formulación y con el equipo con el talento humano se tiene desde la	No hay respuesta porque indica que no se evidencia innovación en la organización.

		juego y lo lúdico llama la atención.	<p>organización buscamos actividades innovadoras para la población que aborda los proyectos. Como te mencionaba anteriormente hacemos un proceso de formulación esta es la primera etapa, y dentro de este proceso de formulación tenemos algunas fases específicas que es la fase de alistamiento, fase de ejecución y una fase de evaluación para replantear o evaluar cómo va este proyecto para la formulación de nuevos contratos.</p>	
--	--	--------------------------------------	---	--

Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada en la entrevista.

En la anterior pregunta lo tomado desde el formulario autoadministrado, la innovación que requiere la organización, el 80% lo enfoca en innovación en procesos y un 20% en innovación organizacional, por otro lado, en la entrevista indican la innovación por mentoring o apadrinar a un colaborador en su enseñanza, también en la innovación desde lo pedagógico y en actividades complementarias a lineamientos técnicos emitidas por entidades gubernamentales.

De acuerdo con la anterior se encuentra relación entre la pregunta 39 del formulario autoadministrado y la pregunta 35 de la entrevista, es coherente las respuestas dado que si bien se realiza la innovación se requiere mayoritariamente una innovación de procesos los cuales tienen que ver con nuevas ideas a procesos que se vienen realizando en la organización, esto se asocia con la entrevista en actividades como lo menciona la entrevistada N°2 el mentoring “está más enfocado a llegar a todas aquellas personas que ingresen, nuevas en los procesos, a apadrinarlas”

estas acciones contribuyen a la innovación de estos procesos o en identificación de nuevas necesidades de la población.

Respuesta a la pregunta número 34,35,37 y 40 del formulario autoadministrado.

Tabla 17

Respuesta a la pregunta número 34,35,37 y 40 del formulario autoadministrado.

Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
34. En la última semana laboral cuantas veces se concentró en temas de innovación	c. Muy pocas veces	c. Muy pocas veces	a. Frecuentemente	d Nunca	c. Muy pocas veces
35. Considera que hace falta tiempo para generar innovación en su organización	c. Muy pocas veces	b. Todo el tiempo	a. Frecuentemente	a. Frecuentemente	b. Todo el tiempo
37. Cree que podría liderar procesos de innovación	a. Frecuentemente	a. Frecuentemente	a. Frecuentemente	a. Frecuentemente	c. Muy pocas veces

<p>40. Considera usted que de no innovar la organización desaparecerá:</p>	<p>No va a desaparecer</p>	<p>Si bien es cierto que, al ser una organización privada, el riesgo de desaparecer en el sector de la salud es reducido; actualmente nos enfrentamos a cambios significativos en los ámbitos de la tecnología y la ciencia. Por lo tanto, resulta fundamental mantenernos al tanto de estos cambios y, al mismo tiempo, innovar, con el fin de brindar un servicio adecuado y garantizar la calidad de la atención a nuestros usuarios.</p>	<p>No va a desaparecer</p>	<p>En el largo plazo</p>	<p>No va a desaparecer</p>
---	----------------------------	--	----------------------------	--------------------------	----------------------------

Nota: Elaboración propia a partir de lo proporcionado por el formulario autoadministrado

Por último, en los resultados evidenciados en el formulario autoadministrado, también se evidencia la frecuencia de veces que el entrevistado se centra en temas de innovación a lo cual se muestra en su gran mayoría muy pocas veces, por otro lado, en cuanto a la falta de tiempo para innovar en la organización, se encuentran opiniones divididas como: frecuentemente y todo el tiempo considerando una necesidad de tiempo para la innovación, por otra parte, si las entrevistadas pudiesen liderar procesos de innovación a lo que refieren en su mayoría frecuentemente. En la última pregunta, refiere si no se innova la organización desaparecería a lo cual responden las entrevistadas en su mayoría que no desaparecería, sin embargo, una persona hace el énfasis en prestar atención a los cambios tecnológicos y científicos para la adecuada atención de los usuarios y así garantizar la calidad.

Desafíos y retos de la investigación.

En el presente apartado es importante resaltar puntos claves que se lograron evidenciar por medio del formulario de administración y la entrevista para fortalecer la organización de cada persona entrevistada según los resultados evidenciados.

De acuerdo con lo evidenciado hay diferentes puntos clave que se logran evidenciar y que se relacionan con la toma de decisiones, articulaciones interinstitucionales, roles, e innovación, esto permite comprender las respuestas del ejercicio directivo y sus actividades para su fortalecimiento.

En el primer punto se observa en la pregunta 14 del formulario autoadministrado y la 16 de la entrevista muestra una parte importante de las practicas directivas y hace referencia a la toma de decisiones, en esta parte especifica se especifica que las decisiones significativas tienen varios factores en común los cuales son, financieros, de talento humano en su ejercicio operativo, en su trabajo diario, cumplimiento y también en sus aspectos disciplinares, esto con el fin de llegar de realizar las metas propuestas satisfactoriamente teniendo en cuenta el control sobre las acciones para un adecuado desempeño como se logra evidenciar en la pregunta 32 donde mencionan un 60 % de frecuencia.

Por otro lado, en la pregunta 19 del formulario autoadministrado y la 20 en la entrevista se logra evidenciar la importancia de las articulaciones interinstitucionales o en procesos internos, los cuales el no hacerlos lleva a generar problemáticas en las metas globales, refiere la entrevistada N°1 “Sí creo que la falta de articulación genera una barrera en el desarrollo de las actividades” dicho lo anterior, esto complica el cumplimiento de los objetivos trazados desde la organización, entonces es recomendable, generar articulaciones y mantener una comunicación fluida con las personas interesadas y que intervienen en la organización para que las acciones se puedan desenvolver de forma adecuada.

En cuanto a las preguntas 21 y 23 del formato autoadministrado y entrevista respectivamente, se evidencia respuestas acerca del rol decisional de los entrevistados, y estos se centran en actividades como la coordinación de actividades y la guía entre los equipos de trabajo motivación y apoyo de la misma forma y revisión de actividades mensuales, en cuanto a liderazgo y en cuanto a enlace se

refiere la articulación de la información con la comunidad, organizaciones sociales y entidades estatales. Se observa que en el formulario se maneja un porcentaje diferente a la cantidad de personas en la entrevista en la elección de su rol decisonal, sin embargo, se destacan la practica directiva en la unión de toso los aspectos mencionados anteriormente en cuanto articulaciones y revisión de actividades y guía para obtener los objetivos en la organización.

En las preguntas 22 del formulario autoadministrado y 22 de la entrevista se quiere identificar el rol informativo de las personas entrevistadas las cuales no se encuentra una respuesta consistente dado que en el formulario se tiene mayor participación siendo monitos por el contrario en la entrevista se tiene mas incidencia en difusor, algunas de las características que comunican las entrevistadas son relacionadas al manejo de la información mensual, ser un nexo entre las partes interesadas, el difundir información recopilada por profesionales de apoyo a entidades gubernamentales.

Por último, en la respuesta 33 del formulario autoadministrado y la pregunta 28 de la entrevista se orienta hacia la innovación su conocimiento y aplicación en ámbitos laborales, las entrevistadas resaltan la importancia de la innovación, porque promueve procesos diferentes y un ejercicio que no permite la monotonía, también la escucha activa y participación de los interesados en la puesta en marcha de un proyecto, tener muy en cuenta la población objeto que requiere los servicios y como facilitaría y destacaría los procesos.

Para finalizar, es importante tener en cuenta en los aspectos de innovación, que según lineamientos técnicos establecidos por entidades gubernamentales, 2 de las compañeras no se les facilita la incorporación de procesos innovadores dado que la estructura para la ejecución no permite la autonomía, como se refiere en la pregunta 31 en la entrevista dicho por la entrevistada N°1 “Digamos que a nivel operacional nosotros somos el ejecutor y la empresa que es como quien prácticamente nos contrata el encargado de realizar esas actividades” dicho esto, es importante brindar las posibilidades que el ejercicio sea autogestionado y adecuado a cada situación, también es la articulación como se mencionó anteriormente facilitaría los procesos internos de cada organización y es importante tener en vista para el ejercicio directivo y organización operativa de cada equipo de trabajo.

5. CONCLUSIONES

A modo de conclusión, es importante mencionar que en los 2 temas que se abordaron a lo largo de la investigación, la practica directiva y la gestión de la innovación, brindan un panorama que permite desarrollar futuras investigaciones alrededor de estos, es valioso indicar que el proceso se realizó por medio de una entrevista y un formulario autoadministrado a 5 directivos del sector salud que trabajan desde empresas públicas y privadas.

Desde un inicio surge la pregunta ¿Cuál es el panorama actual de la gestión de innovación y de la practica directiva de los directivos distritales del sector salud? Esta pregunta se aborda por medio de los objetivos dando respuesta a la misma. Entonces, en el primer objetivo que refiere determinar el panorama de la innovación y la practica directiva en los directivos del sector salud, permite la identificación de lo que es la innovación y la practica directiva para cada uno de las entrevistadas, según lo evidenciado se logra comprender que es importante la idea de innovar, y de aplicarlo al entorno social sanitario, sin embargo, se evidencia que de acuerdo a lineamientos y diferentes estructuras organizacionales y mas que todo gubernamentales no permite incorporar nuevas ideas con facilidad, esto hace que el ejercicio de realizar nuevas propuestas en pro de mejorar los procesos internos, organizacionales de las empresas se impida. Por otro lado, las personas que tienen la posibilidad de generar innovación lo realizan en una proporción que les permite desarrollarlo sin salir de las líneas técnicas que se enmarca cada institución. Según la revisión literaria se puede relacionar con la innovación y la competitividad, acorde a lo dicho por consejo privado de competitividad y Swiss contact (2021) citado en la revisión literaria, indica que una empresa es competitiva cuando va de la mano la innovación también, en el caso mencionado si no se están estableciendo procesos innovadores probablemente las empresas tiendan a desaparecer.

Por otro lado, en cuanto a la práctica directiva, se observa que se toman decisiones importantes que rigen actividades que pueden afectar la organización, también por otra parte, en cuanto a el talento humano, se evidencia que todos los directivos tienen el control de las actividades de su equipo de trabajo con el fin de registrar los tiempos y desempeño. De acuerdo con lo anterior es importante mencionar que las habilidades directivas evidenciado en la revisión literaria (Cárdenas,

2020) juegan un papel importante que interfieren en procesos de comunicación, de liderazgo, inteligencia emocional, para poder direccionar adecuadamente como se evidencio en la entrevista.

Se logra reconocer por medio de entrevistas, la practica directiva y gestión de la innovación en los directivos distritales del sector salud, dado que según las respuestas de las entrevistadas dan un índice del trabajo de las practicas directivas en las que usualmente se toman decisiones, se maneja la comunicación y se tiende a generar filialidad con los trabajadores escuchándolos y haciendo parte de las decisiones que se están tomando, esto corresponde una corresponsabilidad y compromiso con la compañía, evidenciado en la revisión literaria (Cárdenas, 2020).

Por otro lado, es interesante acotar los resultados respecto a la innovación dado que según la revisión literaria (Canizales, 2020) es un aspecto que permite competitividad sobre otras empresas, y no todas las entrevistadas se les facilita innovar, sin embargo, se considera importante realizarlo, identifican que es necesario para el progreso y la atracción de la población en sus ejercicios laborales.

Por último, en cuanto a los desafíos y retos que se desarrollen a lo largo de la investigación, es relevante mencionar que en aspectos misionales y gubernamentales muchas veces la apropiación de la autonomía por parte del director es limitada por lineamientos técnicos, sin embargo, como se evidencia en la investigación es posible moverse dentro de ese espacio que le permite al gerente o líder innovando y no extralimitarse, por otro lado, las habilidades directivas es importantes siempre estar en constante crecimiento dado que la formación evidenciado en la revisión literaria (Jiménez , 2019) contribuye a la toma de decisiones acertadas y para finalizar en cuanto a las articulaciones es importante gestionar espacios con los interesados para realizar acciones que generen un mayor impacto y adicionalmente sean efectivas, es decir, que la comunicación debe fluir también en este sentido.

6. Referencias

1. Aguilar-Barceló, J. G., & Higuera-Cota, F. (2019). Los retos en la gestión de la innovación para América Latina y el Caribe: un análisis de eficiencia. *Revista CEPAL*.
2. Alba, O. (2019). Cultura de la innovación y estrategias empresariales (Tesis de especialista) Fundación Universidad de América.
3. Bernal Torres, C. A. (2022). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.uniminuto.edu/?il=19299>
4. Betancourt, B. (2023). fundamentos de innovación autores y conceptos, *Universidad del Valle*, 1-36.
5. Blanco, V. Contreras, A. Melo, R. (2022). La función directiva como factor de competitividad en las MiPyME del estado de Veracruz, 2015-2020. *Ciencia Administrativa*. 1, 86-100.
6. Cárdenas Tapia, V. R. (2020). Diseño de Habilidades Directivas en contexto Covid-19 para mejorar el compromiso organizacional de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo.
7. Canizales Muñoz, L. D. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *REVISTA INNOVA ITFIP*, 6(1), 50–69. <https://doi.org/10.54198/innova06.03>
8. Castro, C. (2015). Prácticas directivas y competencias de los altos directivos para una gestión efectiva en el Estado de Chile. *Revista Estudios De Políticas Públicas*, 1(2), 105–128. <https://doi.org/10.5354/repp.v2i0.38431>
9. Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones. *MC Graw Hill interamericana*, 1-493.
10. Cortez, L. (2021). Competencias directivas y confianza en una empresa privada de servicios, *Revista industrial*, 24(1), 121-129.
11. Cortes Rojas, J. R. (2020). La cultura de la innovación y su influencia en el desarrollo organizacional. (Tesis opción de grado especialista) Fundación Universidad de América.

12. Cpc y SwissContact (2021). Obstáculos a la Innovación en Empresas de Colombia y Oferta Pública de Instrumentos. *Consejo Privado de Competitividad y SwissContact y Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico*. 1-28.
13. De Araujo, N. (2020). Cultura organizacional e innovación: una revisión de la literatura. Por Duque, E.J. publicado en *Clima de innovación para la innovación. Suma de Negocios*, 6, 125-129. doi: 10.1016/j.sumneg.2015.11.001
14. González Valdés, A. (2000). Innovación organizacional. -Retos y Perspectivas. CIPS, Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas. La Habana.
15. Hernández Flores, Y. Quintana Soto, M. y González Peraza, B. de la C. (2020). Estrategias para el desarrollo de la gestión de la innovación como habilidad directiva en la Facultad de Turismo de la Universidad de la Habana. *res non verba revista científica*, 10(2), 1–19. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v10i2.411>
16. 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>
17. Jiménez, N. (2019). Innovación y calidad en la formación directiva. (Monografía, Fundación Universitaria de América) Repositorio institucional. <https://repository.uamerica.edu.co/>.
18. Leonard, Y. G., y Rodríguez, R. A. S. (2020). La teoría de los recursos y capacidades como fundamento metodológico para el estudio de la gestión de la innovación empresarial. *Revista Científica Ecociencia*, 7, 1-15.
19. Llorens, C, S. (2019). Gestión de la innovación. *Oberta UOC publishing,SL*. 1-103.
20. Lourdes, M. (2022). *Cultura Organizacional de Innovación. Análisis de las empresas proveedoras de servicios de la paraestatal PEMEX del sureste de la república mexicana*. (Tesis doctoral, Universidad de Málaga) repositorio orcid. <https://orcid.org/0000-0002-4479-8259>
21. Lozano, J. (2022). Efectividad de las prácticas directivas en el desempeño institucional de una entidad pública (Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar). Del repositorio. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

22. Mañas Rodríguez, M. Á., salvador Ferrer, C. M., Díaz Fúnez, P. A., y Pecino Medina, V. (2014). Impacto de la comunicación de funciones directivas sobre el compromiso de los trabajadores en la Administración Pública. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1581-1587.
23. Martínez, K. M. R. (2019). La entrevista semi-estructurada y las fallas en la estructura. La revisión del método desde una psicología crítica y como una crítica a la psicología. *Caleidoscopio-Revista Semestral de Ciencias Sociales y Humanidades*, (41), 65-91.
24. Molina, J. y Ramírez, J. (2021). Fortalecimiento de la cultura para la innovación en una empresa de servicios temporales (Tesis de magister). Universidad Externado de Colombia.
25. Montoya. O. (2004). Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico. *Scientia Et Technica*, 10(25), 209-211.
26. Montoya Agudelo, C. A. y Boyero Saavedra, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, 20(2),1-20.
27. Naranjo Valencia, J, C. y Calderón Hernández, G, C. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España. 223-236.
28. Ocampo, M. (2020). Mercados y negocios, *Orcid*,1(41),45-62
29. Otzen, Tamara y Manterola, Carlos. (2017). Técnicas de muestreo en una población de estudio. *Revista Internacional de Morfología* , 35 (1), 227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
30. Rodriguez Rengifo, J. S., y Quintero Sepúlveda, I. C. (2022). Capacidades de innovación empresarial en américa latina revisión de literatura. *Ciencias administrativas*, (19), 8-8.
31. Scalzo, G., & Álvarez, S. G. (2018). El Management como práctica: una aproximación a la naturaleza del trabajo directivo. *Revista Empresa y Humanismo*, 95-119.
32. Trejos, C. Mariño, V. Lopez, A. Moncini, R. Martinez, C. Ortiz, L. (2021). Estilos gerenciales en función del empoderamiento de los colaboradores de la organización, *Revista espacios*, 42(02),25-35
33. Universidad Veracruzana (S/A). Tipos de investigación. Recuperado de: <https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/unidad1/investigacion-tipos.html>
34. Valdés, C. Triana, Y. Boza, J. (2019) Reflexiones sobre definiciones de innovación, importancia y tendencias, *Instituto de Información Científica y Tecnológica*, 21(04),532-546.
35. Vargas Cordero, Z. R. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *revista educación*, 33 (1), 155-165.

36. Vázquez, A. S., Rodríguez, N. G., y Álvarez, M. B. Á. (2009). La interactividad en cuestionarios autoadministrados. Influencia en la experiencia del encuestado. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12(41), 69-92.

7. Anexos

1 Anexo: Consentimiento informado Laura Luna rubio

Bogotá, 22/02/2024

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

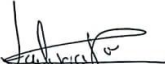
Asunto: Aceptación de participación en el desarrollo de la investigación, revisión de la práctica directiva y gestión de la innovación: una mirada a directivos distritales del sector salud.

Yo Laura Luna Rubio Rivallo, identificado/a con cedula de ciudadanía No 1032663290, como colaborador/a de la Subred Sur Occidente E.S.E, 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), sin embargo requiero que la información que brinde se relacione de forma anónima en la investigación, este será realizado por el siguiente estudiante del programa:

- Santiago Piñeros Garcia

Muchas gracias por la invitación.

Cordialmente,



Nombre: Laura Rubio
C.C. 1032663290
Cargo: PAPEO
Empresa: Subred Sur Occidente

Escaneado con CamScanner

2 Anexo: Consentimiento informado Vivian Fernanda Robayo Henao

Bogotá, 09/02/2024

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, revisión de la práctica directiva y gestión de la innovación: una mirada a directivos distritales del sector salud.

Yo Vivian Fernanda Robayo Henao, identificada con cedula de ciudadanía No 1022434843, como colaborador de la Subred Sur occidente E.S.E, 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), sin embargo requiero que la información que brinde se relacione de forma anónima en la investigación, este será realizado por el siguiente estudiante del programa:

- Santiago Piñeros Garcia

Muchas gracias por la invitación.

Cordialmente,

Firma: 
Nombre: Vivian Fernanda Robayo Henao
C.C. 1022434843
Cargo: Profesional especializado
Empresa: Subred Sur occidente.

3 Anexo: Consentimiento informado Melany Arenas Cabrera

Bogotá, 16/02/2024

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, revisión de la práctica directiva y gestión de la innovación: una mirada a directivos distritales del sector salud.

Yo Melany Arenas Cabrera, identificada con cedula de ciudadanía No 1007648347, como colaborador de la Servisalud UCL, 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), sin embargo requiero que la información que brinde se relacione de forma anónima en la investigación, este será realizado por el siguiente estudiante del programa:

- Santiago Piñeros Garcia

Muchas gracias por la invitación.

Cordialmente,

Melany Arenas C.

Nombre: Melany Arenas Cabrera
C.C. 1007648347
Cargo: Administradora
Empresa: Servisalud UCL.

4 Anexo: Consentimiento informado Sandra Patricia Escobar Barrera

Bogotá 25/07/2024

Señores:
Corporación Universitaria Minuto de Dios.
Rectoría Virtual.
Programa de especialización en gerencia de proyectos.

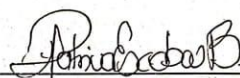
Asunto: Aceptación de participación en el desarrollo de la investigación revisión de la practica directiva y gestión de la innovación: una mirada a directivos distritales del sector salud.

Yo Sandra Patricia Escobar Barrera , identificado con cedula de ciudadanía No 52371646 como colaborador de la subred sur occidente E.S.E 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), sin embargo, requiero que la información que brinde se relacione de forma anónima en la investigación, este será realizado por los siguientes estudiantes del programa:

- Santiago Piñeros Garcia

Muchas gracias por la invitación.

Cordialmente,



Nombre: Sandra Patricia Escobar Barrera
C.C. 52371646
Cargo: Facilitadora Convenios Fontibón
Empresa: Subred sur occidente E.S.E

5 Anexo: Consentimiento informado Paola Andrea Guarín Acosta

Bogotá 26/07/2024

Señores:
Corporación Universitaria Minuto de Dios.
Rectoría Virtual.
Programa de especialización en gerencia de proyectos.

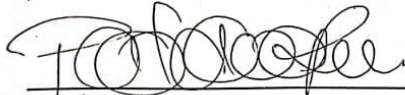
Asunto: Aceptación de participación en el desarrollo de la investigación revisión de la practica directiva y gestión de la innovación: una mirada a directivos distritales del sector salud.

Yo Paola Andrea Guarín Acosta , identificado con cedula de ciudadanía No 1018403570 como colaborador de la subred sur occidente E.S.E 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), sin embargo, requiero que la información que brinde se relacione de forma anónima en la investigación, este será realizado por los siguientes estudiantes del programa:

- Santiago Piñeros Garcia

Muchas gracias por la invitación.

Cordialmente,



Nombre: Paola Andrea Guarín Acosta
C.C. 1018403570
Cargo: Facilitadora Contratos Bosa
Empresa: Subred sur occidente E.S.E