



Prácticas directivas y de innovación esenciales de FSCR Y DELTEC S.A. para la dinámica volátil y necesidad de adaptación propiciada por el sector eléctrico

Nicolás Antonio Gutiérrez Ospino

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

2024

Prácticas directivas y de innovación esenciales de FSCR Y DELTEC S.A. para la dinámica volátil y necesidad de adaptación propiciada por el sector eléctrico

Nicolás Antonio Gutiérrez Ospino

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

Profesor(a)

Doris Amanda Rosero García

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

2024

Dedicatoria

Es con gran entusiasmo que presento este proyecto en el sector eléctrico. Con dedicación y compromiso, hemos trabajado arduamente para alcanzar nuestros objetivos. Este logro es el resultado de la colaboración y el esfuerzo conjunto de cada miembro de este equipo. Espero que este proyecto sea el comienzo de muchos éxitos futuros para nosotros.

Espero que esta dedicación enriquezca el proyecto al proporcionar una base sólida para el éxito. La dedicación y el esfuerzo son fundamentales para alcanzar las metas y superar los desafíos. Al comprometernos plenamente con el proyecto, demostramos nuestra pasión y determinación para lograr resultados sobresalientes. La dedicación no solo implica invertir tiempo y energía, sino también mantener un enfoque constante en la excelencia y la superación personal y laboral.

Como se menciona en un fragmento, "Las metas se alcanzan con dedicación, esfuerzo y perseverancia" Al unir la pasión, el amor y la dedicación con el compromiso y la entrega por el conocimiento hacia hacer las cosas correctas, podemos asegurarnos de que el proyecto no solo cumpla, sino que resalte y que se aprenda cada día ya que la vida es de aprendizaje.

Agradecimiento

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todos los que han contribuido al éxito de este proyecto en el sector eléctrico de las empresas FSCR Y DELTEC. S.A que nos abrieron la puerta en brindarnos información. Sin su arduo trabajo, dedicación y experiencia, no habríamos podido alcanzar los resultados sobresalientes que hemos logrado.

Es impresionante ver cómo, a través del esfuerzo conjunto y la pasión por nuestro trabajo, hemos superado desafíos y hemos logrado avances significativos en este proyecto. Cada uno de ustedes ha desempeñado un papel crucial, y estoy verdaderamente agradecido por su compromiso y determinación.

Además, quiero agradecer a nuestros profesor, compañeros y colaboradores externos por su apoyo continuo y por creer en nuestra visión. Su experiencia y colaboración han sido invaluable para el desarrollo y la implementación exitosa de este proyecto.

Espero que podamos seguir trabajando en futuros proyectos, y confío en que nuestro equipo seguirá demostrando su excelencia y profesionalismo en el sector eléctrico. Nuevamente, gracias a todos por su arduo trabajo y dedicación. Espero con ansias lo que el futuro nos depara.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción.....	11
1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1.Descripción del Problema	13
1.2.Pregunta Problema	16
1.3.Los Objetivos de la investigación	16
1.3.1.Objetivo General	16
1.3.2.Objetivos Específicos	16
1.4.Justificación de la investigación	16
2.MARCO DE REFERENCIA	19
2.1.Marco de antecedentes.....	19
2.2.Marco teórico.....	23
2.2.1.Teoría de la Innovación Disruptiva.....	23
2.2.2.Teoría de la Gestión del Cambio.....	25
2.2.3.Teoría de la Dinámica de Sistemas	27
2.3.Marco normativo.....	29
2.3.1.Ley 1715 de 2014.....	29
2.3.2.Decreto 1623 de 2015.....	29
3.METODOLOGÍA.....	30
3.1.Enfoque y alcance de la Investigación	30
3.2.Población y Muestra	30
3.2.1 Cálculo y selección de la muestra	31
3.3.Instrumento	32
3.4.Análisis de la información.....	33

3.5.Consideraciones éticas	33
4.RESULTADOS	36
4.1.Análisis de datos	37
4.2.Identificar las prácticas directivas de las empresas FSCR Y DELTEC S.A del sector eléctrico.....	38
4.3.Describir la gestión de la innovación de las prácticas directivas e innovadoras de las empresas del sector energético	57
4.4.Reconocer los retos y oportunidades de prácticas e innovación en la industria eléctrica. ...	59
5.DISCUSIÓN	62
6.CONCLUSIONES.....	64
7.RECOMENDACIONES	67
Referencias	69
Anexos	72

Lista de Tablas

Tabla 1 Categorización de participantes 38

Lista de Anexos

Anexo A cuestionario de entrevista 72

Resumen

El proyecto sobre práctica directiva e innovación en los directivos de las empresas del sector eléctrico se centra en la importancia de las habilidades directivas y la innovación para el desarrollo sustentable y el éxito financiero de las empresas en este sector. Los directivos de las empresas del sector eléctrico deben poseer habilidades de liderazgo, capacidad para motivar y alinear a los trabajadores, habilidades de comunicación, planificación, organización, delegación, empatía, así como la capacidad de hacer crecer a los colaboradores a su cargo.

Además, la buena administración y la habilidad de los directivos para manejar efectivamente a su personal son factores determinantes para el éxito financiero de las empresas en este sector. La innovación y la capacitación tecnológicas son aspectos clave para impulsar la productividad, generar ingresos de exportación y ser un referente respecto a otras empresas competidoras. El proyecto destaca la importancia de las habilidades directivas, la innovación tecnológica y la capacitación para el desarrollo sustentable y el éxito financiero de las empresas del sector eléctrico.

Palabras clave: Sector Eléctrico, Gerencia, Gestión de la Innovación, Gestión.

Summary

The project on management practice and innovation in managers of companies in the electricity sector focuses on the importance of management skills and innovation for the sustainable development and financial success of companies in this sector. Managers of companies in the electrical sector must possess leadership skills, the ability to motivate and align workers, communication skills, planning, organization, delegation, empathy, as well as the ability to make the collaborators under their charge grow.

Furthermore, good administration and the ability of managers to effectively manage their staff are determining factors for the financial success of companies in this sector. Technological innovation and technological training are key aspects to boost productivity, generate export income and be a benchmark with respect to other competing companies. The project highlights the importance of management skills, technological innovation and training for the sustainable development and financial success of companies in the electricity sector.

Key words: Electrical Sector, Management, Innovation Management, Management.

Introducción

A través de las prácticas directivas y de innovación de los cuerpos directivos de las empresas, se permite analizar y comprender fehacientemente la forma en que el sector empresarial es administrado y dirigido en el sistema económico contemporáneo. Estas juegan un rol fundamental en la capacidad de las organizaciones y/o empresas para mantenerse competitivas, prosperar en mercados cada vez más dinámicos y globalizados, y por supuesto, adaptarse a la fluctuación y volatilidad de las necesidades del propio mercado.

Las decisiones tomadas por los cuerpos directivos de las empresas son determinantes para establecer y dirigir la sostenibilidad y éxito de esta misma. No se trata únicamente de la experiencia de los mandos ejecutivos de una empresa, los cuales se traducen en las directrices y acciones que se implementarán en función de la capacidad de la misma, sino que se trata de la visión estratégica y panorámica que un cuerpo especializado en distintas funciones y áreas, como lo es el cuerpo directivo, pueda aportar para el desarrollo y función de la misma. Esta visión se respalda no únicamente en la experiencia que estos funcionarios han adquirido, sino se trata de un estudio especializado constante de variables específicas del mercado, que puedan ser beneficiosas para la compañía.

Desde el análisis del sector eléctrico en particular, se puede advertir que el mismo funge como componente fundamental en la infraestructura económica y social colombiana actual. Sin embargo, y debido a esta gran influencia, este sector económico enfrenta diversos retos constantes derivados de esta dinámica competitiva que sustenta el modelo capitalista, y propias complejidades específicas del sector. Estas dificultades, en aras de ser superadas, requieren la continua adaptación e innovación de las empresas, como se ha mencionado con anterioridad.

Las empresas FSCR y DELTEC S.A, empresas destacables dentro del sector eléctrico, han adoptado enfoques diversos para enfrentar estos requerimientos y dinámicas cambiantes del mercado, lo cual ofrece una nutritiva perspectiva sobre; primero, el impacto de las prácticas

directivas en la gestión de la innovación en este contexto comercial, y segundo, una visión panorámica respecto de las condiciones operativas que debe seguir una empresa para la supervivencia y éxito en este sector, según la propia experiencia operativa de estas dos empresas especializadas.

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo principal caracterizar la práctica directiva y la gestión de la innovación en las empresas FSCR Y DELTEC S.A del sector eléctrico, para la comprensión integral del impacto de las prácticas directrices el éxito y adaptación de una empresa en un sector especializado, y la perspectiva integral de la funcionalidad del sector eléctrico en relación con el mercado. De igual forma, halla su fundamentación en identificar estas prácticas, describir la gestión en el componente de innovación, reconocer los retos y oportunidades de prácticas e innovación en la industria eléctrica.

Para este fin se ha planteado un proyecto de investigación con un tipo de investigación descriptiva por la cual se busca recopilar datos e informaciones sobre las características, propiedades, aspectos o dimensiones de personas en particular a partir de un enfoque cualitativo que responde a estas necesidades investigativas. El mismo cuenta con una muestra poblacional la cual corresponde al cuerpo directivo de las empresas FSCR y DELTEC S.A, al cual se proyecta estudiar mediante un muestreo por conveniencia debido a que el objeto de este estudio es la recolección de información inmediata de los directivos de las empresas.

Como instrumento principal para el desarrollo del proyecto de investigación se ha definido la entrevista directa de la población, esto con ánimo de identificar la caracterización de la organización, identificar su rol, describir las características de las prácticas directivas, caracterizar la innovación, y reconocer las actividades asociadas a la innovación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del Problema

El actual panorama económico global, caracterizado por una creciente complejidad y competitividad, propicia que las organizaciones se enfrentan a un entorno empresarial progresivamente dinámico, competitivo y desafiante. Este escenario económico altamente volátil y dinámico requiere que las organizaciones y empresas sean reactivas ante esta dinámica, y que además sean proactivas y eficientes en la adopción de estrategias de innovación que les permitan adaptarse rápidamente a los desafíos y oportunidades que surgen en un entorno global cada vez más incierto.

Por tanto, es fundamental comprender que las empresas están obligadas a responder a los requerimientos y cambios constantes del mercado, esto es esencial para comprender la naturaleza dinámica y cambiante de los entornos empresariales contemporáneos. Los mercados están en constante cambio, impulsados por factores diversos como los avances tecnológicos, la evolución de las preferencias y necesidades del consumidor, las variaciones económicas y las nuevas normativas. En este entorno, las empresas no pueden darse el lujo de pasar por alto estos cambios, ya que su sostenibilidad y competitividad dependen directamente de su capacidad para adaptarse y responder eficazmente a las demandas emergentes.

Ahora, y desde una perspectiva más reciente, Brynjolfsson y McAfee (2014) advierten que la transformación digital actual ha acelerado la necesidad de adopción de las empresas. Los autores, afirman que los avances tecnológicos están redefiniendo la competitividad, y aquellas empresas que no se alineen con los nuevos avances digitales ni con los cambios en las preferencias del consumidor corren el riesgo de quedarse atrás y perjudicarían económica y funcional en el desarrollo de su proyecto empresarial. El constante y acelerado desarrollo de tecnologías como inteligencia artificial, Big Data y automatización exige que las empresas sean ágiles, no solo en su capacidad para adaptarse, sino también en su habilidad para integrar

rápidamente estas tecnologías en sus operaciones y modelos de negocio, asegurando así su relevancia y competitividad en un mercado en constante evolución.

Tal análisis sobre la conjetura digital y económica que existe actualmente, es aplicable para el sector eléctrico actual. Este enfrenta transformaciones significativas impulsadas por la necesidad de adoptar tecnologías innovadoras, mejorar la eficiencia operativa y mantener la competitividad en un entorno dinámico y en constante cambio. Esto ha generado la necesidad de, como se ha señalado anteriormente, crear estrategias innovadoras para la adaptación de los constantes cambios. En este afán de encontrar una medida potenciadora de esta adaptación y control de manejo de las crisis económicas, en la variabilidad del sector eléctrico, se ha establecido como parte fundamental de este proceso de adaptación, las prácticas directivas y de innovación dentro de las empresas.

Referente al sector eléctrico, a pesar de que la innovación es un factor elemental para el crecimiento y la mejora de la competitividad de las empresas, como se ha anunciado anteriormente, la implementación de prácticas innovadoras sigue siendo un reto significativo debido a varios factores, entre los cuales destacan la falta de recursos financieros, las barreras tecnológicas y la resistencia al cambio dentro de las organizaciones.

En el sector eléctrico, la práctica directiva y la sostenibilidad son elementos clave para garantizar el desarrollo, la competitividad y la sostenibilidad de las empresas. Sin embargo, la gestión de la innovación enfrenta desafíos importantes que comprometen el crecimiento del sector. Entre estos desafíos se destacan la falta de viabilidad financiera, la lenta adopción de tecnologías innovadoras y la gestión insuficiente de procesos estructurados y sistemáticos para fomentar la innovación. (Hill, 2024)

La innovación en las empresas del sector eléctrico comienza en sus directivos, quienes deben fomentar la participación de los empleados en la estrategia de innovación. Esta participación es esencial para impulsar la creatividad y el desarrollo de nuevas ideas que

impulsen el progreso en el sector. Además, la gestión directiva en el sector eléctrico debe estar enfocada en la transformación y la innovación en el trabajo diario de las empresas. La capacidad de los directivos para liderar la gestión de la innovación es crucial para el crecimiento y la competitividad en este sector.

A su vez, en su artículo destacan que las empresas que son líderes en innovación suelen estar encabezadas por directivos que promueven una cultura de innovación y son capaces de gestionar eficazmente su implementación. Estas habilidades son valiosas para las empresas que buscan nuevo talento en puestos gerenciales y son esenciales para el crecimiento y desarrollo de las empresas en este sector altamente dinámico.

La práctica directiva e innovación en los directivos de las empresas del sector eléctrico son aspectos críticos para el desarrollo, la competitividad y el crecimiento en este campo. Los directivos desempeñan un papel fundamental en la promoción de la innovación, la gestión eficaz de estrategias empresariales y el liderazgo en la implementación de prácticas innovadoras que impulsen el progreso en el sector eléctrico (MinEducación, 2020).

En el sector eléctrico, el planteamiento del problema se centra en la necesidad de abordar la viabilidad financiera, la innovación tecnológica y la gestión estructurada y sistemática del proceso innovador en las organizaciones, del mismo modo, involucra la necesidad de abordar desafíos financieros, adoptar innovaciones tecnológicas y establecer una gestión estructurada y sistemática del proceso innovador en las organizaciones.

Es fundamental entender, desde el análisis de empresas consolidadas en sectores económicos particulares, la forma organizacional y funcional en que estas fundan su sostenibilidad, para esto, y desde el particular, el estudio y caracterización de las prácticas directivas y de innovación de las empresas FSCR y DELTEC S.A, brinda una orientación clara respecto de las dificultades que existen en el desarrollo de una empresa en este sector, y la forma en que, a partir de su práctica y especialidad, han superado estos desafíos.

1.2. Pregunta Problema

¿Cuáles son características que tienen las prácticas directivas e innovación en las empresas FSCR Y DELTEC S.A. del sector eléctrico?

1.3. Los Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Caracterizar la práctica directiva y la gestión de la innovación en las empresas FSCR Y DELTEC S.A del sector eléctrico.

1.3.2. Objetivos Específicos

Identificar las prácticas directivas de las empresas FSCR Y DELTEC S.A del sector eléctrico.

Describir la gestión de la innovación de las prácticas directivas e innovadoras de las empresas del sector energético.

Reconocer los retos y oportunidades de prácticas e innovación en la industria eléctrica.

1.4. Justificación de la investigación

La presente investigación encuentra su justificación en la necesidad de comprender y caracterizar las prácticas directivas y los procesos de innovación en el sector eléctrico, un ámbito que experimenta transformaciones significativas en su modelo operativo y de gestión. La adopción de habilidades directivas y procesos de innovación permite a las empresas del sector eléctrico ajustarse de manera ágil a los cambios tecnológicos, económicos y regulatorios, al tiempo que optimiza su eficiencia operativa y refuerza su capacidad para ofrecer soluciones energéticas sostenibles y competitivas.

Desde una perspectiva teórica, la investigación contribuye a la comprensión de la relación entre las prácticas directivas y la capacidad de innovación en organizaciones del sector eléctrico, esto anudado a las limitaciones y faltas de literatura y estudios que aborden, de manera investigativa y teórica, las dimensiones y realidades del sector eléctrico colombiano,

desde el enfoque de entender las prácticas directivas y administrativas de una empresa, para poder sobrevenir de las dificultades que ofrece el mercado volátil.

.La pertinencia de caracterizar las prácticas directivas en empresas como FSCR y DELTEC S.A. se fundamenta en la necesidad de entender cómo las organizaciones del sector eléctrico están respondiendo a las crecientes demandas de transformación, tanto a nivel tecnológico como estratégico. En un entorno empresarial cada vez más competitivo y marcado por la incertidumbre económica y los cambios regulatorios, es esencial analizar las prácticas directivas de estas empresas para identificar cómo sus líderes están gestionando el proceso de adaptación a las nuevas realidades del mercado.

. Las empresas como FSCR y DELTEC S.A. han sido obligadas a enfrentar estos desafíos mediante una dirección estratégica que permita no solo la adaptación, sino también la innovación continua para mantenerse competitivas y funcionales. Caracterizar las prácticas directivas en este contexto particular es clave para comprender cómo se gestionan los recursos humanos, la toma de decisiones, la cultura organizacional y la comunicación interna para apoyar la innovación y la adaptabilidad ante cambios económicamente disruptivos.

En el contexto nacional y latinoamericano, la Organización Latinoamericana de Energía (OLADE, 2022) ha documentado que las empresas del sector eléctrico enfrentan el desafío de modernizar sus estructuras organizativas mientras adaptan sus capacidades tecnológicas a las nuevas exigencias del mercado. El estudio "*Panorama Energético de América Latina y el Caribe 2022*" revela la necesidad crítica de fortalecer las capacidades directivas para gestionar esta transición. Asimismo, este estudio de la OLADE (2022), observa que actualmente existe un marco regulatorio en el actual sector eléctrico el cual demanda una capacidad de adaptación y gestión del cambio por parte de las empresas, en razón a esta transición (OLADE, 2022).

La relevancia de caracterizar las prácticas directivas en empresas como FSCR y DELTEC S.A. se fundamenta en la comprensión de cómo las organizaciones del sector están

respondiendo a los cambios estructurales del mercado eléctricos, cambios estructurales que no solo afectan los modelos empresariales tradicionales, sino que exigen una evolución en la forma en la que las empresas operan, innovan y gestionan sus recursos. Al analizar casos específicos como los de FSCR y DELTEC S.A., se pueden identificar patrones, desafíos y oportunidades que no solo son relevantes para estas organizaciones, sino que también pueden ser aplicables a otras empresas del sector eléctrico en contextos similares.

Este tipo de análisis no solo contribuye al conocimiento académico sobre las prácticas directivas en el sector eléctrico, sino que también tiene una gran aplicabilidad práctica, especialmente en el contexto latinoamericano. Las empresas del sector eléctrico en la región enfrentan desafíos únicos, como la necesidad de balancear la adopción de tecnologías limpias con la viabilidad económica, las complejidades regulatorias locales y las disparidades en el acceso a la energía. Por lo tanto, la identificación de buenas prácticas y de estrategias eficaces en empresas como FSCR y DELTEC S.A. puede proporcionar ejemplos concretos de cómo abordar estos desafíos.

Este tipo de análisis no solo contribuye al conocimiento académico sobre las prácticas directivas en el sector eléctrico, sino que también tiene una gran aplicabilidad práctica, especialmente en el contexto colombiano. Las empresas del sector eléctrico en la región enfrentan desafíos particulares, como la necesidad de balancear la adopción de tecnologías limpias con la viabilidad económica, las complejidades regulatorias locales y particulares, y las disparidades en el acceso a la energía, mediante el acaparamiento del mercado. Por lo tanto, la identificación de buenas prácticas y de estrategias eficaces en empresas como FSCR y DELTEC S.A. puede proporcionar ejemplos concretos de cómo abordar estas dificultades sobrevivientes de las dificultades empresariales, las dificultades en el sector eléctrico y las dificultades en el contexto económico y empresarial colombiano contemporáneo.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Marco de antecedentes

Ruiz (2024) presenta un proyecto de investigación sobre el papel de la cultura empresarial y las habilidades directivas desde un enfoque de innovación, este estudio pretende comprobar la influencia de la cultura organizacional y las competencias directivas en la innovación empresarial, a través de un modelo relacional basado en indicadores obtenidos de la literatura y evaluados utilizando una técnica multivariada. En este se diseñó una encuesta dirigida a ejecutivos de diversos sectores económicos en la provincia de Manabí, Ecuador, la cual fue aplicada a 416 directivos. Los resultados indican que la cultura organizacional promovida por los directivos tiene un efecto positivo en la implementación de innovaciones, mientras que las competencias de gestión parecen tener un impacto negativo en el desarrollo de las innovaciones. Este hallazgo podría explicarse por los contextos inciertos en los que operan los directivos, y aunque no se establece una explicación definitiva, podría sugerirse que su ubicación periférica es un factor influyente.

De igual forma, González et al. (2022), presentan proyecto de investigación sobre las habilidades directivas y estrategias de innovación organizacional y la importancia de su aplicación en el desarrollo de una organización empresarial. Para este fin, los autores pretenden realizar una búsqueda literal y de manera exhaustiva de las bases de datos SCOPUS, una base de datos de recursos, artículos y proyectos de investigación científicos, respecto de las habilidades directivas que buscan las organizaciones en sus directivos. Este proyecto brinda aportes sustanciales para delimitar y analizar el panorama español y teórico sobre la implementación de habilidades directivas. Dentro de los resultados más destacables, se observa que las empresas pequeñas o emergentes españolas, como el sector de las pymes, son los sectores menos preparados y conscientes de la importancia en la implementación y enfoque de un desarrollo directivo innovador a través de las propias prácticas administrativas y

operacionales de las empresas.

Asimismo exponen, dentro de su búsqueda realizada, como principales consecuencias ante la ausencia de habilidades directivas para la toma de decisiones, a elementos como la falta de capacitación, falta de un liderazgo sólido, falta de motivación, falta de cultura interna y trabajo en equipo, y formas de comunicación que irrumpen con el éxito y desarrollo de empresas emergentes. A partir de esto, los autores concluyen que el manejo adecuado de las habilidades directivas depende principalmente del accionar del líder, quien tiene la capacidad de anticiparse, tomar decisiones estratégicas y adaptarse de manera flexible al interactuar con otras áreas de la empresa, señalando la importancia de constituir un equipo directivo estratégico y funcionalmente consolidado (González et al., 2022).

Por su parte, Castellanos et al. (2019), presentan un trabajo de investigación que tiene como objetivo exponer y recopilar un conjunto de consideraciones sobre los fundamentos teóricos y metodológicos para la identificación de las competencias directivas, reconociendo esta fase como esencial en el proceso de gestión de dichas competencias. Este trabajo investigativo propone una metodología de investigación que se podría enmarcar en las necesidades investigativas particulares, debido a que presenta una metodología con base a una revisión de procedimientos utilizados y el tratamiento dado a la etapa de identificación de competencias, las posiciones de los autores con respecto a los niveles organizacionales, su estructuración y las herramientas utilizadas para el despliegue.

La metodología empleada se abordó en tres fases principales; La primera fase consistió en una exploración y análisis bibliográfico, donde se recopiló y examinó la literatura relevante sobre el tema de estudio, en la segunda fase los autores se centraron en el diagnóstico del estado actual de la implementación de la gestión por competencias en las empresas de la región, y la tercera fase estuvo dirigida a enriquecer los niveles y elementos considerados en la determinación de las competencias directivas, con el objetivo de construir un marco

metodológico aplicable para llevar a cabo el proceso de identificación de competencias en la práctica (Castellanos et al., 2019).

El marco metodológico propuesto para identificar las competencias directivas contempla, como punto de partida, un análisis contextual que incluye tanto factores externos como internos, lo cual asegura la relevancia de las competencias identificadas. Además, se incorpora el uso de herramientas prospectivas para estudiar las competencias organizacionales, asumiendo que estas deben estar alineadas estratégicamente con los objetivos de la empresa. Este es fundamental para el estudio y avance investigativo en el área, de modo que se centra en exponer una metodología de investigación que sirve como base fundamental y general, en el proceso de investigaciones particulares (Castellanos et al., 2019).

González y Canós (2021) en sus estudios presentados sobre las habilidades directivas clave para el desarrollo organizacional, es decir, desde un enfoque distinto al proyecto de investigación ya referenciado, identifica, a partir de una revisión de la literatura, al liderazgo como la habilidad más importante la cual influye en la toma de decisiones, consolidación de relaciones interpersonales y comerciales, y la transversalización de todas las habilidades necesarias para un desarrollo organizacional. González y Canós (2021), a través de los aportes de Taucean et al. (2016), argumentan que, a tal concepto, se le han asignado diversas definiciones relacionadas con el poder y las formas de interacción. En este sentido, se distinguen dos tipos de liderazgo: el autocrático y el democrático, los cuales se desarrollan según las interacciones interpersonales. Cuando estas interacciones favorecen la apertura a la participación y el diálogo constante, el liderazgo se clasifica como democrático. Por el contrario, si el liderazgo se caracteriza por la toma de decisiones unilateral por parte del director, se considera autocrático.

Al respecto de esta prerrogativa, Giudici y Filmonau (2019), presentan estudios enfocados en el análisis de habilidades fundamentales para el manejo empresarial y el trabajo

exitoso en una compañía. Al respecto, Giudici y Filmonau (2019) mencionan que la comunicación es el eje de las habilidades interpersonales, la misma es un factor determinante en el liderazgo gerencial para las relaciones comunitarias dentro y fuera de las empresas. Es una de las competencias que se consideran limitadas (Zat'ková y Poláček, 2015), ya que la investigación empírica a nivel internacional ha identificado factores habilitadores e inhibidores dentro de las organizaciones que afectan la interacción. Se trata de una habilidad interpersonal clave que tiene un impacto significativo en la efectividad de las acciones de los empleados (Matemilola et al., 2013). La comunicación más efectiva es aquella dinámica, que se basa en la transmisión de mensajes tanto verbales como no verbales, los cuales son decodificados de manera clara y eficiente para llevar a cabo las actividades cotidianas y extraordinarias de las organizaciones (Peña, 2005).

Por último, y desde un enfoque particular respecto a los propósitos de esta investigación, se relaciona el estudio propuesto por Baquedano y Aitken (2018); este estudio sobre la relación de habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa *Chicken King* de Trujillo tiene como objetivo analizar la influencia y relevancia de las habilidades directivas en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa *Chicken King* en Trujillo, utilizando métodos cualitativos. Para ello, se emplearán técnicas e instrumentos de investigación como encuestas y cuestionarios, los cuales serán procesados mediante software especializado para evaluar la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral. El propósito es recopilar información clave sobre la motivación y el desempeño de los trabajadores en la empresa durante el año 2018.

Baquedano y Aitken (2018) determinan que la relación entre habilidades directivas y la satisfacción laboral de los empleados en la empresa *Chicken King* de Trujillo, es altamente significativa. En el análisis del particular se determinaron que las habilidades directivas del equipo directivo de la empresa se establecían en tres competencias principales; estratégicas,

intratégicas y de eficacia personal.

En el ámbito de las competencias estratégicas, la "orientación al cliente" es una de las más destacadas; en las competencias intratégicas, se resalta la importancia del "trabajo en equipo"; y en cuanto a las competencias de eficacia personal, la "integridad" es la más significativa. En cuanto a la satisfacción laboral, la investigación realizada en Chicken King de Trujillo encontró que los jefes presentan niveles de satisfacción que varían entre medios y altos, siendo el nivel medio el más común. No obstante, en contraste con esta tendencia, el estudio reveló que los empleados de la misma empresa reportan niveles de satisfacción laboral bajos y muy bajos (Baquedano y Aitken, 2018).

Lo anterior corrobora los resultados obtenidos en el estudio de Arias y Arias (2014), quienes confirmaron que existe una relación moderada, aunque no significativa, entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esta perspectiva subraya la importancia de la satisfacción laboral como un factor clave para el rendimiento organizacional. A partir de los hallazgos de la investigación, se plantea la necesidad de desarrollar un plan de acción para la gestión del talento humano que promueva la eficiencia y efectividad en el desempeño laboral, lo cual es crucial para alcanzar las metas establecidas por los directivos de la empresa. La investigación también indica que el fortalecimiento de las habilidades directivas de los jefes está directamente vinculado a la satisfacción laboral de sus colaboradores. Es decir, cuanto más habilidades directivas posean y ejerzan los líderes dentro de la organización, mayor será la satisfacción de los empleados en el desempeño de sus funciones.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Teoría de la Innovación Disruptiva

La teoría de la innovación disruptiva, inicialmente propuesta por Clayton Christensen en 1995, ha evolucionado significativamente hasta convertirse en un paradigma fundamental para entender las transformaciones organizacionales y tecnológicas. Christensen argumenta que las

innovaciones disruptivas se consolidan como un proceso mediante el cual una empresa que inicialmente sirve a un segmento de mercado más bajo o nicho, y generalmente no es percibida como una amenaza por las empresas incumbentes, desarrolla productos o servicios que finalmente transforman mercados establecidos, desplazan a empresas líderes y alteran el panorama competitivo. (Christensen, 1997).

Christensen (1997) definió la innovación disruptiva como una innovación que crea un nuevo mercado y una nueva red de valor, desplazando eventualmente a empresas que operan en mercados establecidos. Este menciona que, a diferencia de las innovaciones sostenibles, las cuales mejoran gradualmente los productos y servicios existentes, las innovaciones disruptivas suelen ofrecer un rendimiento inferior inicialmente en comparación con los productos existentes, pero resultan más accesibles en términos de costos y simplicidad. Esto permite que las empresas “disruptoras” atiendan a segmentos de mercado menos explotados, antes de escalar y atraer a los clientes de los mercados más tradicionales.

La teoría de Christensen (1997) se desarrolla bajo el dilema del innovador, este dilema surge, según el teórico, surge cuando las empresas consolidadas, enfocadas en mejorar sus productos y servicios existentes para satisfacer a sus clientes más exigentes, no pueden reaccionar a tiempo frente a las innovaciones disruptivas que, inicialmente, parecen menos atractivas para sus mercados. Esta falta de adaptación las lleva a ser desplazadas por nuevos actores que, a través de innovaciones disruptivas, crean nuevas oportunidades de mercado.

En relación a sectores especializados, como el eléctrico, Bower y Christensen (1995) ejemplifican respecto de esta teoría en el sector energético. Los autores mencionan que, un caso paradigmático de innovación disruptiva, es el que se ha observado con el desarrollo de microrredes y generación distribuida, esta disrupción en el sector energético ocurre cuando nuevas tecnologías permiten a los consumidores generar su propia energía a nivel local, reduciendo su dependencia de las grandes empresas eléctricas. Esto no solo afecta el modelo

de negocio de las grandes compañías de energía, sino que también cambia la dinámica de distribución de poder en el sector (Bower y Christensen, 1995).

2.2.2. Teoría de la Gestión del Cambio

La teoría de la gestión del cambio a diferencia de la teoría de innovación disruptiva, se consolida como un cuerpo dialéctico teórico abordado y desarrollado por diversos autores, no como una teoría dogmática y conceptualmente unitaria. Esta teoría aborda cómo las organizaciones o empresas pueden adaptarse, transformarse y evolucionar ante situaciones de cambio significativo, ya sea en su estructura, procesos, tecnologías o cultura. Esta es fundamental en un entorno empresarial caracterizado por la incertidumbre y la necesidad constante de adaptación a los cambios del mercado, la tecnología y las expectativas económicas. A lo largo de las últimas décadas, diversos autores han propuesto modelos, enfoques y estrategias para gestionar el cambio dentro de las organizaciones, resaltando la importancia de la planificación estratégica, el liderazgo efectivo y la gestión de las personas en los procesos de transformación organizacional.

Uno de los primeros y más influyentes modelos en la gestión del cambio es el propuesto por Kurt Lewin en 1947, conocido como el modelo de las tres fases del cambio: descongelar, cambiar y recongelar. Este modelo sugiere que para generar un cambio efectivo, es necesario primero "descongelar" la estructura actual, es decir, preparar a la organización para la transición. A continuación, se debe llevar a cabo el proceso de cambio, en el que se implementan nuevas estructuras, procesos o tecnologías. Finalmente, el cambio debe ser "recongelado", asegurando que las nuevas prácticas se mantengan e integren como parte del comportamiento organizacional. Lewin (1951) considera que el cambio organizacional debe ser un proceso fluido y gradual, con un enfoque estratégico que minimice y reduzca la resistencia al cambio (Lewin, 1951).

Kotter (1996), propone otro modelo en la gestión del cambio. Este propone un enfoque

en ocho etapas clave para la implementación de cambios en las organizaciones. Este enfoque hace énfasis en la necesidad de crear un sentido de urgencia entre los empleados para impulsar el cambio, formando una coalición poderosa que respalde el proceso. Las siguientes etapas implican el desarrollo de una visión y estrategia clara, la comunicación efectiva de esa visión, y el empoderamiento de los empleados para que se conviertan en agentes activos del cambio. Kotter (1996) argumenta que el cambio debe ser un proceso inclusivo, que permita la participación de todos los niveles jerárquicos dentro de la organización.

A estos avances, Armstrong (2014) adiciona destacando la importancia de integrar la gestión del cambio dentro de la cultura organizacional. Según Armstrong (2014), el cambio no debe ser visto como un evento aislado, sino como un proceso continuo que forma parte de la evolución natural de la organización. En su obra, señala que para que el cambio sea sostenible, debe ser un proceso culturalmente respaldado y liderado por la alta dirección, que debe actuar como los principales motores del cambio.

Teniendo en cuenta lo anterior, y a partir de una visión más particular de la aplicación de esta teoría en pro de su esencia, Hughes (2014) propone que en entornos altamente volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, la gestión del cambio debe ser flexible y adaptativa. En estos entornos, las organizaciones deben ser capaces de reconfigurar rápidamente sus estrategias, estructuras y procesos para mantenerse competitivas. La habilidad de adaptarse rápidamente y gestionar el cambio de manera continua se convierte en una competencia esencial, y en este sentido, el liderazgo debe ser transformacional, capaz de guiar a la organización a través de transiciones rápidas y profundas, impulsando la innovación y la flexibilidad organizacional. Hughes (2014) argumenta que las organizaciones que adoptan una mentalidad proactiva ante el cambio pueden transformar los retos en oportunidades, lo que les permite crecer y prosperar en condiciones de alta incertidumbre.

Por último, Luecke (2003) propone que dentro de esta teoría, el desafío más significativo

que puede presentarse es la transformación de la cultura organizacional. Según Luecke (2003) para que el cambio sea sostenible a largo plazo, no basta con modificar solo las estructuras o los procesos, también es necesario transformar los valores, creencias y actitudes que ostentan la cultura organizacional. El autor subraya que las organizaciones deben reconocer las barreras culturales y estructurales internas, ya que estas pueden obstaculizar la adopción de nuevas prácticas o enfoques. La gestión exitosa del cambio implica un enfoque holístico que contemple tanto los aspectos técnicos como los culturales del proceso.

2.2.3. Teoría de la Dinámica de Sistemas

Por último, la teoría de la dinámica de sistemas se consolida más como un enfoque que un cuerpo dogmático, este enfoque interdisciplinario se utiliza para comprender y modelar las interacciones complejas dentro de los sistemas organizacionales y su comportamiento a lo largo del tiempo. Su origen se remonta a los estudios de Jay Forrester en la década de 1950, quien introdujo el concepto de "dinámica de sistemas" para describir cómo los sistemas pueden generar comportamientos no lineales debido a las interacciones entre sus componentes, a menudo con efectos imprevistos.

Forrester (1961), particularmente, define la dinámica de sistemas como el estudio de los sistemas complejos y sus estructuras de retroalimentación, que explican cómo los comportamientos de un sistema evolucionan a lo largo del tiempo, a menudo de manera no intuitiva debido a la interacción entre sus partes. En el contexto organizacional, la dinámica de sistemas se emplea para entender cómo las decisiones estratégicas, las estructuras organizacionales y los procesos interactúan y se retroalimentan mutuamente. Sterman (2000) redefine el concepto de la dinámica de sistemas, manifiesta que se refiere a la interacción de los componentes dentro de un sistema que pueden intensificar o moderar los resultados de una decisión o acción a lo largo del tiempo. Este enfoque es especialmente valioso para abordar problemas complejos y a largo plazo, donde las relaciones causales no son fácilmente

perceptibles.

Sterman (2000) resalta que una de las características centrales de la dinámica de sistemas es la retroalimentación, la cual puede ser positiva o negativa. En este sentido, las organizaciones, al igual que los sistemas naturales, funcionan en ciclos de retroalimentación que afectan sus comportamientos a largo plazo. Asimismo, Senge (1990) enfatiza la importancia de pensar en "términos de sistemas", sugiriendo que las organizaciones exitosas son aquellas que desarrollan una capacidad para identificar y comprender las interrelaciones entre las partes que componen el sistema organizacional. El autor, señala que una organización podría implementar un cambio en su estructura con el objetivo de aumentar la eficiencia. Sin embargo, si este ajuste no toma en cuenta las interacciones entre los elementos involucrados, podría generar efectos adversos, como resistencia por parte de los empleados, sobrecarga de trabajo o desmotivación, lo que podría anular los beneficios anticipados. Este escenario ilustra un "ciclo de retroalimentación negativa", donde los intentos de mejorar en una área de la organización son contrarrestados por dinámicas internas no previstas.

Además, la dinámica de sistemas también hace hincapié en la importancia de los modelos causales para identificar las relaciones entre los diversos componentes de la organización y los efectos a largo plazo de las decisiones. Homer (2003) explica que estos modelos permiten simular las posibles repercusiones de las decisiones en el sistema, proporcionando una visión integral que puede prevenir errores costosos.

Por último, Forrester (1961), uno de los principales pioneros en el campo de la dinámica de sistemas, argumentó que la gestión efectiva de sistemas complejos depende de la comprensión de los comportamientos emergentes y de cómo las decisiones impactan las distintas partes del sistema a lo largo del tiempo. En este sentido, la dinámica de sistemas ofrece a las organizaciones un marco metodológico para visualizar cómo las políticas, las decisiones estratégicas y las estructuras interrelacionadas afectan el rendimiento organizacional

a largo plazo.

2.3. Marco normativo

2.3.1. Ley 1715 de 2014

La presente ley fue promulgada para promover el uso a nivel nacional de fuentes energéticas no convencionales, concentrándose en las fuentes de energía renovables y sus sistemas de almacenamiento, al tiempo que fomenta el uso de la energía de forma eficiente. En lo que respecta a la implementación de la norma, esta incluye a todas las entidades de naturaleza pública y privada que participen en la elaboración y elaboración de políticas nacionales y en la provisión de servicios energéticos dentro de los límites del territorio. La FNCE es esencial para evidenciar su función en la conmuta de nuestras fuentes energéticas, el desarrollo de la economía nacional, la protección del entorno natural y el uso adecuado y responsable de los recursos naturales. Adicionalmente, los proyectos vinculados a estos fondos podrán ser reconocidos como Esfuerzos Nacionales y Estratégicos (ENE) de acuerdo a los estándares fijados por la administración federal.

2.3.2. Decreto 1623 de 2015

Este decreto altera el Decreto 1073 de 2015, definiendo líneas para expandir la cobertura del servicio eléctrico en el Sistema Interconectado Nacional (SIN) en Zonas No Interconectadas. En este punto, se indica que el gobierno nacional ha otorgado gran relevancia a proporcionar acceso a la electricidad a familias colombianas en áreas rurales y en situaciones socioeconómicas de vulnerabilidad. Se admite que en Colombia hay más de 460.000 usuarios que no tienen acceso a la energía eléctrica, lo que exige la implementación de políticas públicas que promuevan una mejora rápida en la provisión de este servicio esencial.

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque y alcance de la Investigación

El tipo de investigación utilizado es el descriptivo, ya que su objetivo principal es recolectar datos e información sobre las características, propiedades, aspectos o dimensiones de las personas, actores e instituciones involucradas en los procesos sociales (Hernández et al., 2014). Por otro lado, el enfoque cualitativo está caracterizado por una serie de aspectos distintivos que lo diferencian de enfoques cuantitativos. Respecto del particular, el enfoque se funda en la proyección de comprender y evaluar las prácticas directivas y de innovación, a través de un muestreo por conveniencia del equipo directivo de las empresas FSCR y DELTCE SA, el cual tiene como objetivo la información directa desde la perspectiva exploratoria y descriptiva de esta población.

Lo anterior se planteará a partir de instrumentos metodológicos idóneos según este enfoque, dentro de estos, como principal instrumento se utilizará la entrevista para identificar la caracterización de la organización, identificación de su rol, características de la práctica directiva, caracterización de innovación, y todas las actividades asociadas a este enfoque innovador. Según Díaz et al. (2013), la entrevista es una técnica ampliamente utilizada en la investigación cualitativa para la recopilación de datos. Se entiende como un intercambio verbal que tiene un propósito específico, distinto al de una conversación común. Es un instrumento metodológico que se desarrolla en forma de diálogo.

3.2. Población y Muestra

La población se refiere al grupo específico de individuos que serán objeto de estudio, intervención o análisis dentro del proyecto (Otzen & Manterola, 2017). Se ha señalado con anterioridad, que la población escogida responde a las necesidades investigativas de caracterizar prácticas directivas e innovadoras de empresas acentuada y significativas dentro del sector eléctrico. En este caso, la población está compuesta por los directivos de las

empresas FSCR y DELTEC SA del sector eléctrico, la cual será estudiada mediante el muestreo por conveniencia, debido a los objetivos de recolección de información y datos por parte de los directivos de las empresas.

3.2.1 Cálculo y selección de la muestra

El tipo de muestreo más adecuado sería el muestreo no probabilístico, específicamente el muestreo por conveniencia. Este tipo de recolección se elige debido a la conveniencia y accesibilidad de los directivos de estas empresas, lo que facilita la recolección de datos para el proyecto de manera eficiente y oportuna.

El muestreo por conveniencia permite seleccionar a los directivos que estén disponibles y dispuestos a participar en el estudio, lo que es crucial para un proyecto de esta naturaleza. Dado que el objetivo es información directa de los directivos de estas empresas, este enfoque de muestreo resulta apropiado para garantizar la viabilidad y la efectividad del proyecto de Práctica Directiva e Innovación. Es importante considerar que el muestreo por conveniencia puede limitar la generalización de los resultados a toda la población de directivos en el sector eléctrico, pero en este caso, la prioridad es obtener información específica de los directivos de las empresas FSCR y DELTEC SA, por lo que este enfoque de muestreo se ajusta a los objetivos del proyecto.

La muestra fue seleccionada de acuerdo a los objetivos planteados e intereses de los investigadores, por ello, la muestra es por conveniencia obteniendo así como muestra a los entrevistados que fueron: Luis Herazo Garcerant (Coordinador de Proyecto CESS) (FSCR), Ludys Gomez Polo (Profesional HSEQ) (Coordinadora HSEQ Proyecto CESS (FSCR) , Luver Manzano (profesional HSEQ) (Coordinador HSEQ Proyecto CESN(Deltec S.A) , Aristobulo Pabón (Ing Industrial) (Coordinador de Proyecto BOLN) ((FSCR).

3.3. Instrumento

El instrumento utilizado en el proyecto de "Práctica Directiva e Innovación" para identificar a los directivos de las empresas FSCR y DELTEC SA del sector eléctrico es la entrevista. Esta entrevista se centra en identificar su rol que posee dentro de la empresa, la experiencia en su cargo de los diferentes Directivos, utilizando ciertos indicadores y preguntas orientadoras para determinar, la caracterización de la organización, identificación de su rol, características de la práctica directiva, caracterización de innovación, actividades asociadas en la innovación.

La entrevista es un instrumento para la recolección de los datos usado mayormente en la investigación cualitativa. Este instrumento consiste en un proceso de comunicación estructurado entre el entrevistado y el entrevistador, con el propósito de obtener información detallada, directa y relevante sobre un tema o situación particular. Con este instrumento se busca conocer experiencias, percepciones, actitudes y opiniones adaptados a gran variedad de contextos y objetivos investigativos (Hernández y Mendoza, 2018). El guión de la entrevista consta de 24 preguntas relacionadas con categorización organizacional (5 preguntas), identificación de roles (14 preguntas), características de la práctica directiva (3 preguntas) y caracterización de la innovación (2 preguntas).

Es fundamental resaltar que la innovación en las empresas, particularmente en el sector eléctrico, es esencial y debe ser impulsada por los directivos, incluyendo a los jefes de departamento, gerentes, consejeros, así como los presidentes y CEOs. La innovación debe superar las barreras departamentales para integrarse en la cultura y filosofía organizacional, guiada por quienes lideran la empresa. Asimismo, cabe destacar que la Promotora Costarricense de Investigación e Innovación, en los campos de ciencia, tecnología, innovación y telecomunicaciones, tiene como objetivo promover la innovación y el desarrollo científico y tecnológico, lo que subraya la relevancia de la innovación en diversos sectores, incluyendo el

sector eléctrico.

3.4. Análisis de la información

El propósito principal del análisis cualitativo es realizar la examinación de la información recopilada a través de los instrumentos de recolección para lograr establecer una estructura en categorías para que su interpretación de las percepciones, opiniones y experiencias de los participantes pueda iniciar de acuerdo con la visión del investigador. Posteriormente se van descubriendo categorías, conceptos, patrones y temas en el material que ayudan a darle significado e interpretación basado en el planteamiento del problema (Hernández et al., 2014).

3.5. Consideraciones éticas

Las consideraciones éticas son fundamentales en cualquier investigación, especialmente cuando se involucran prácticas directivas y procesos organizacionales en empresas del sector eléctrico, como es el caso de este estudio enfocado en FSCR y DELTEC S.A. En primera medida, es esencial garantizar que todos los participantes en la investigación, tanto directivos como empleados, otorguen su consentimiento informado de manera voluntaria, explícita y comprendida, sin coacción alguna. Esto infiere un previo conocimiento y socialización hacia los sujetos de estudio respecto de la metodología a realizar, propósito de investigación, procedimientos e implicaciones de su participación en la presente, asimismo su derecho de confidencialidad y anonimización de datos cruciales de las empresas.

De acuerdo con el principio de autonomía, se debe asegurar que los participantes puedan tomar decisiones informadas sobre su involucramiento y retirarse de la investigación bajo su propio deseo y autonomía, sin que esto afecte negativamente su relación con la empresa o el investigador (Israel & Hay, 2006). En este sentido, se proporcionará a todos los entrevistados y encuestados la posibilidad de hacer preguntas o expresar inquietudes relacionadas con el estudio antes de su participación, y de igual forma, se responderá frente a las voluntades de los participantes en desistir del proyecto de investigación o la no inclusión de

informaciones personales y datos sensibles.

Asimismo, se resalta la importancia de manejar la información recabada con el máximo cuidado y respeto a la privacidad de los involucrados. Los datos personales de los participantes deben ser tratados de manera confidencial, con medidas apropiadas para su resguardo y protección, siguiendo las normativas locales e internacionales sobre privacidad y protección de datos, como el Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea - GDPR (GDPR, 2006).

Respecto de otra consideración ética clave para el presente, se resalta la transparencia y honestidad en el manejo y representación de datos recolectados, teniendo en cuenta los preceptos de confidencialidad y de manejo de información privada y operativamente delicada de la empresa. Los resultados obtenidos de entrevistas, encuestas y otros métodos de recolección de datos deben ser representativos de la realidad observada, evitando cualquier manipulación o falsificación de la información.

Por último, se menciona que los resultados de la investigación no serán utilizados de manera perjudicial para con los participantes o a las organizaciones involucradas. Los hallazgos deben ser compartidos de forma responsable y con un enfoque constructivo, académico e investigativo, buscando siempre contribuir al bienestar y el desarrollo de las empresas del sector eléctrico.

Análisis de consideraciones éticas

Consentimiento informado

La base de cualquier investigación ética es asegurar que los participantes comprendan completamente el propósito, los procedimientos y los posibles riesgos del estudio antes de involucrarse. En el caso de las entrevistas con directivos y empleados de las empresas FSCR y DELTEC S.A., se garantizará que todos los participantes den su consentimiento informado por escrito. Este consentimiento debe incluir detalles sobre el propósito de la investigación, la

voluntariedad de su participación, el uso de la información proporcionada y la confidencialidad de sus respuestas. Según la norma de la American Psychological Association (APA, 2020), el consentimiento informado debe ser claro y comprensible, y los participantes deben ser conscientes de su derecho a retirarse en cualquier momento sin que ello implique consecuencias.

Confidencialidad y Privacidad

La confidencialidad es otro principio ético crucial. Se debe garantizar que toda la información recabada durante el estudio, incluyendo entrevistas y encuestas, se mantenga de manera confidencial. Los nombres de los participantes y los datos sensibles de las empresas serán anonimatos para proteger la privacidad de los individuos y las organizaciones involucradas. Este procedimiento cumple con los lineamientos del Reglamento General de Protección de Datos (GDPR, 2016), que establece que los datos personales deben ser tratados con el más alto nivel de seguridad y confidencialidad.

4. RESULTADOS

Se entrevistaron cuatro personas que desempeñan roles directivos en empresas prestadoras de servicios eléctricos, específicamente en redes y mantenimiento. Los participantes incluyen dos ingenieros y dos especialistas en salud, seguridad y calidad (HSQ), con una distribución de género de una mujer y tres hombres. Sus edades oscilan entre 38 y 50 años, y todos ocupan cargos de coordinación dentro de sus organizaciones. La mayoría de ellos proviene de estratos socioeconómicos 2 y 3.

En cuanto a la estructura organizacional, los coordinadores manejan entre uno y tres cargos del mismo nivel, pero en diferentes áreas. La mitad de los entrevistados pertenece a empresas con jerarquías altas, mientras que los otros dos se encuentran en estructuras más planas en comparación con otros proyectos. Los tiempos de trabajo en los cargos varían entre 7 y 20 meses, con jornadas laborales de 8 horas diarias.

El 50% de los entrevistados considera que la innovación es fundamental, no solo en el entorno laboral sino también en su vida personal. Aunque una de las empresas no cuenta con un área formal de innovación, tres de ellas fomentan la innovación con frecuencia para mejorar el bienestar laboral. Sin embargo, reconocen que es necesario que la empresa proporcione recursos adecuados para fomentar esta innovación. Una de las debilidades mencionadas es la falta de recursos que limitan las iniciativas innovadoras.

Las decisiones organizacionales tienden a tomarse en equipo, de manera estratégica. Las decisiones que involucran a otros miembros del personal pueden demorar entre dos a cinco días. Los coordinadores entrevistados afirmaron que sus actividades están estrechamente vinculadas con otras áreas, lo que subraya la importancia de la comunicación y la coordinación interdepartamental en sus funciones.

4.1. Análisis de datos

Los datos recolectados en el documento muestran un análisis de las características y dinámicas laborales de un grupo de profesionales que trabajan en empresas prestadoras de servicios eléctricos, enfocados en redes y mantenimiento. Se entrevistaron a cuatro personas, dos ingenieros y dos responsables de HSQ, en su mayoría hombres y todos coordinadores de áreas. Las edades de los participantes oscilan entre 38 y 50 años, perteneciendo a estratos socioeconómicos 2 y 3. Este grupo muestra una experiencia significativa en sus roles, con antigüedad que varía entre 7 y 20 meses en sus puestos actuales.

Un aspecto relevante de este análisis es la estructura organizacional que rodea a estos profesionales. Se observa una combinación de jerarquías planas y altas, lo que refleja la diversidad en la gestión de proyectos y la toma de decisiones. Las decisiones suelen tomarse en equipo y de manera estratégica, aunque algunas decisiones requieren la participación de personal adicional, lo que puede generar retrasos de 2 a 5 días. Además, sus actividades están profundamente interconectadas con otras áreas de la empresa, lo que indica la importancia de la colaboración y la coordinación en sus funciones diarias.

En cuanto a la dinámica laboral, se destaca que los entrevistados enfrentan un entorno acelerado que, si bien no es cómodo, les ha permitido adaptarse con el tiempo. No obstante, uno de los desafíos señalados es la suspensión temporal de sus actividades, que puede variar dependiendo de la situación que requiera su intervención. La toma de decisiones significativa es una constante en su rutina laboral, lo que añade un nivel de presión y responsabilidad en su día a día.

Otro punto importante abordado en los datos es la percepción de la innovación dentro de la organización. Tres de los entrevistados consideran que la innovación es una práctica frecuente y vital para el bienestar laboral, mientras que uno menciona la ausencia de un área dedicada a la innovación. Esto refleja una conciencia general sobre la necesidad de innovar, no

solo en el ámbito laboral, sino también como una herramienta para impactar de manera positiva en las personas a través de su trabajo. Sin embargo, se señala que algunos profesionales carecen de la formación específica para liderar iniciativas de innovación, lo que podría ser una limitación para la empresa.

Finalmente, el análisis de fortalezas y debilidades resalta que, aunque se cuenta con el personal adecuado para enfrentar los desafíos del entorno laboral, la falta de recursos sigue siendo una debilidad considerable. Esto sugiere que, a pesar del compromiso y la capacidad del equipo, existen limitaciones materiales o financieras que podrían estar frenando el potencial de estas empresas para mejorar su desempeño y adaptar más rápidamente sus prácticas a un entorno en constante cambio.

4.2. Identificar las prácticas directivas de las empresas FSCR Y DELTEC S.A del sector eléctrico.

Para el cumplimiento del objetivo específico de identificar las prácticas directivas de las empresas FSCR y DELTEC S.A., del sector eléctrico, se realizó una entrevista semiestructurada con los directivos de las organizaciones. Los resultados permiten realizar el análisis de estrategias, liderazgo y métodos para la toma de decisiones los cuales definen la gestión, generando una visión integral de las prácticas directivas que sustentan el desempeño en el sector. Para exponer los datos se estima la siguiente categorización:

Tabla 1

Categorización de participantes

Directivo	Código
Directivo 1 (Lover Manzano)	Dir1
Directivo 2 (Aristóbulo Pavón)	Dir2
Directivo 3 (Andrés Rodríguez)	Dir3

Directivo 4 (Luis Herazo)

Dir4

Nota. Por seguridad de los datos, no se tendrá en cuenta el nombre del directivo sino su código asignado.

Caracterización organizacional

Pregunta 1. ¿Cuál es la actividad principal de la organización?

Dir1: *Ingeniería eléctrica, extensión de redes*

Dir2: *Bueno, FSCR es un negocio eléctrico como asociados comerciales de operadores de redes eléctricas y telecomunicaciones.*

Dir3: *Bueno, pues, esta actividad es una empresa de negocios eléctricos y asociados comerciales, que operan en redes eléctricas y pues, todo el tema que tiene que ver con telecomunicaciones.*

Dir4: *Bueno, yo en este momento me encuentro laborando en FSCR Ingeniería. Somos una empresa de prestación de servicios de ingeniería eléctrica y telecomunicaciones para diferentes empresas prestadoras comercializadoras del servicio, como lo son Aire Energía, Afinia, Claro, Tigo y Movistar.*

Las respuestas a esta pregunta indican que las empresas tienen actividades relacionadas con la ingeniería eléctrica y las telecomunicaciones, lo cual destaca la naturaleza dual de operación. Esta combinación de sectores muestra una estrategia diversificada que amplía el portafolio de servicios y brinda la adaptación a cambios tecnológicos y económicos que tiene el sector energético. La diversificación puede interpretarse como una práctica directiva que se enfoca en la reducción de riesgos y el aprovechamiento de oportunidades de mercado característica de empresas que tienen estructuras organizativas más complejas (Mintzberg, 1979).

Pregunta 2. ¿Cuál es su cargo actual en la organización?

Dir1: *Coordinador HSEQ*

Dir2: *Mi cargo actual en la organización es coordinador de proyectos. Tengo un proyecto de Bolívar Norte.*

Dir3: *Yo soy director operativo de todos los proyectos que tiene FCR a nivel nacional.*

Dir4: *Actualmente me desempeño como coordinador de proyectos, liderando el contrato integral para la prestación de servicios eléctricos en el para Afinia, en el departamento del Cesar, específicamente en el sur del departamento. Con sede principal en el municipio de Bosconia y con subsede en el municipio de Curumaní.*

Los cargos son roles importantes dentro de la industria directiva y operativa los roles evidencian una distribución funcional en la cual cada cargo responde a diferentes áreas en la operación. Los coordinadores mencionan que lideran proyectos en regiones específicas demostrando una práctica directiva centrada en la descentralización operativa y permitiendo que las decisiones que se tomen sean de manera localizada. La descentralización es efectiva en las empresas que trabajan en variados territorios facilitando la flexibilidad y la toma de decisiones rápida en entornos cambiantes (Robbins y Coulter, 2016).

Pregunta 3. ¿Este cargo es de tipo, directivo general, directivo de línea, coordinador, u otro?

Dir1: *Coordinador*

Dir2: *Es de coordinador.*

Dir3: *Director general.*

Dir4: *No, la empresa como toda, como toda empresa, pues ya robusta, pues tiene cargos lineales. El cargo de coordinador de proyectos no se amarra netamente a un proyecto. Es un cargo en el cual nos podemos desempeñar cada uno de los coordinadores que en estos momentos hacemos parte de la organización, pero*

tenemos proyectos asignados. No significa que estemos amarrados netamente a ese proyecto, pero sí tenemos un proyecto fijo asignado para mi cargo, el integral de Cesar Sur.

Les respuestas indican que gran parte de los roles son de tipo coordinador enfocado en la gestión de proyectos asignados con flexibilidad para el abordaje de otras áreas dentro de la misma organización este enfoque identifica una estructura matricial o híbrida en el cual se combinen líneas de proyecto y funcionales este modelo es importante en este tipo de empresas que logren gestionar de manera simultánea varios proyectos y contratos en diversos sectores, aunque aporta Flexibilidad puede crear desafíos relacionados con la coordinación en los diferentes niveles de la jerarquía (Galbraith, 1971).

Pregunta 4. ¿Cuántos cargos del mismo nivel y responsabilidad hay en su organización?

Dir1: *Otro cargo más, uno*

Dir2: *Dos.*

Dir3: *Uno solo.*

Dir4: *Bueno, en FSCR existen para el negocio eléctrico, ya que como te dije ahorita, FCCR maneja dos líneas de trabajo. La línea del negocio eléctrico para comercializadoras de energía y la línea de telecomunicaciones para todas las empresas de en el sector, como lo son claro, tiene un Movistar. Dado esto, para el negocio eléctrico en este momento somos siete coordinadores de proyectos con un líder que es la directora general del negocio eléctrico para telecomunicaciones. Hay cinco y también hay un director general del negocio de telecomunicaciones. Ok, para, por ejemplo, para esa línea de telecomunicaciones solamente se maneja un, como le digo, un coordinador de proyectos, o hay varios coordinadores de proyectos en esa línea. Sí, hay varios coordinadores, como te dije, hay cinco coordinadores*

manejando los diferentes contratos y están a cargo que pues tienen un líder general que es el director del negocio de telecomunicaciones. Acá en el negocio eléctrico pues es el fuerte de la empresa y hay un poquito más de contratos, por lo que somos en total siete coordinadores y nuestra jefa es la directora del negocio eléctrico.

La cantidad de coordinadores varía entre las diferentes empresas que generan una mayor concentración de roles en la en el sector eléctrico teniendo 7 coordinadores y en la parte de telecomunicaciones solamente 5 esta diferencia muestra la importancia a nivel estratégico que tiene cada línea para las empresas demostrando un enfoque más robusto en el sector eléctrico. La distribución de los coordinadores bajo el mando de directores generales muestra estructuras jerárquicas definidas las cuales son consistentes con la teoría de la especialización funcional la cual permite a las empresas la asignación de recursos Humanos de forma eficiente, aunque podría generar limitación en la colaboración interdisciplinaria entre las líneas de negocio (Fayol, 1994).

Pregunta 5. *¿Considera que su organización es más alta que plana? ¿cuenta con más cargos más niveles verticales o más horizontales?*

D1: *Es más alta.*

D2: *Es más alta con cargos con más niveles verticales.*

D3: *Es más alta, con aproximadamente dos cargos de niveles verticales.*

D4: *No, nosotros no tenemos nada, nada en que pensar que es una organización plana, por el contrario, tenemos que tener la perspectiva de que nuestra organización es una organización con una visión alta, no plana, no somos una organización lineal.*

Respecto a la organización alta o plana la respuesta indica que ambas empresas Tienen estructuras organizacionales altas con variados niveles jerárquicos con empresas que trabajan en sectores técnicos y son regulados tales como el eléctrico en el cual es común una jerarquía

definida para la supervisión de proyectos y operaciones críticas. La estructura alta brinda mayor control y supervisión, pero puede presentar desafíos en la agilidad y comunicación entre niveles. Este tipo estructura se presenta en entornos estables, aunque resulta menos eficiente en los contextos en los cuales se requiere alta adaptabilidad como el sector energético en transición hacia la digitalización y sostenibilidad (Burns y Stalker, 1961).

Identificación de roles

Pregunta 6. ¿Cuánto tiempo lleva ocupando el actual cargo directivo?

Dir1: *Tengo 20 meses.*

Dir2: *12 meses.*

Dir3: *Aproximadamente tres años. Yo empecé como coordinador de proyectos y bueno, he ido escalando poquito a poco y se me ha dado la oportunidad desde hace dos años pues, ejercer esta dirección operativa.*

Dir4: *Bueno, mi cargo pues yo tengo yo tengo alrededor de 23 años de experiencia en el negocio eléctrico, pero en diferentes desarrollados, en diferentes empresas. Pues yo recibí mi grado eléctrico en el 2010 y me gradué en el 2022 de industrial, igual que la especialización en gerencia de proyectos, pero en la empresa comencé el contrato con ellos en el julio del año 2023. Llevo siete meses con la empresa desarrollando al frente de la labor de la coordinación general del contrato de la integral de Cesar Sur.*

Respecto a esta pregunta se evidencia una variabilidad significativa en la experiencia que los directivos tienen en sus cargos actuales en donde varía desde 7 meses hasta 3 años. Esto sugiere una diversidad en las trayectorias históricas y los niveles de adaptación al cargo que tiene cada uno de ellos, con directivos más experimentados que aportan perspectivas estratégicas mientras, que los de menor tiempo consolidan sus competencias en el cargo esto puede influir en las prácticas directivas aportando innovación y experiencia.

Pregunta 7. ¿Normalmente cuánto tiempo consume su jornada laboral?

Dir1: *8 horas diarias.*

Dir2: *Consume diariamente 12 horas y en ocasiones pues muchas más, 14, 16 horas, depende del trabajo.*

Dir3: *Este tema de dirección de proyectos si es bastante consumidor de tiempo, porque nosotros pues, desde la mañana que nos levantamos, estamos trabajando hasta las ocho o nueve de la noche todavía, entonces pues, siempre es aproximadamente como de unas doce horas o más.*

Dir4: *Bueno normalmente mi jornada laboral consume entre 14 y 15 horas, digamos que una hora antes de iniciar labores y por lo general dos o tres horas después de culminar las labores normales en oficinas.*

Pregunta 8. ¿Qué porcentaje del tiempo de su jornada laboral dedica a la planeación diariamente?

Dir1: *próximamente entre 2 y 4 horas*

Dir2: *Un 10% aproximadamente.*

Dir3: *Pues, planificarlo se hace todos los días, aproximadamente un 30% todos los días para planificar todas las actividades que se tienen durante el día.*

Dir4: *Esas tres horas y esa es mi jornada laboral valida en que como te dije ahorita yo me apoyo mucho con el ciclo PHBA, entonces una vez culminada la labor o por contestando por culminada la labor en la oficina yo verifico el cumplimiento de las metas esperadas en el día y salí ya saliendo estando ya fuera de mi jornada laboral ya en mi casa hago el análisis para poder recalcular las metas no cumplidas y poder en base a eso hacer la nueva planificación del próximo día. Esa nueva planificación la empiezo en*

la noche y con ella inicio la labor al día siguiente muy temprano.

Pregunta 9. ¿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?

Dir1: *Entre 4 y 6 horas. Diariamente.*

Dir2: *Esas actividades como responder correo, llamadas y eso. Como un 90% más o menos.*

Dir3: *Pues, ese tipo de actividades, más que todo, como un 80%.*

Dir4: *Bueno, esa labor digamos que es el pareto de mi labor, entonces el tema de hacer informes, contestar llamadas y contestar correos está llevando alrededor de un 75-80% de la jornada y tratando de que aparte de eso tenga una salida a campo corta pues porque por las mismas obligaciones en las cuales nos vemos inmersos que no creo que sean mucho más del 5% de mi jornada laboral.*

En las preguntas 7, 8 y 9 relacionadas con la jornada laboral y distribución del tiempo se identifica que la carga laboral es considerablemente larga con jornadas promedio de entre 12:15 h diarias la planificación solamente ocupa entre el 10 y el 30% del tiempo laboral mientras que las actividades de operativas representan entre el 75 y el 90% del mismo tiempo. Esto indica un enfoque operacional dominante que puede limitar el tiempo disponible para realización de actividades de innovación o de tipo estratégico. Sumado a esto refleja el alto nivel de compromiso que tienen los directivos con el sector operativo en el día a día.

Pregunta 10. Considera que su formación no es completamente indispensable para las actividades que habitualmente desarrolla. ¿Por qué?

Dir1: *Sí, claro, sí.*

Dir2: *No, negativo. Mi formación sí es aplicable a mi cargo.*

Dir3: *No, negativo, mi formación sí es indispensable para el cargo que estoy ejerciendo, pues me siento apto para dirigir esta dirección.*

Dir4: *Completamente indispensable, de hecho, yo recibí grado en el 2010 de ingeniero eléctrico y a partir del 2013 empecé a manejar contratos como líder de equipo. Pero al pasar del tiempo me fui dando cuenta que necesitaba un refuerzo en la labor de ingeniería, sobre todo en la parte de administración de proyectos y recursos, por lo cual me decidí a hacer mi segundo pregrado en base a la ingeniería industrial que considero que fue la decisión más acertada de mi vida ya que la ingeniería industrial te abre un campo inmenso a cuanto al tema de procesos y de recursos y la especialización lo que te hace reforzar y tener una visión más amplia de todo lo que es la administración.*

Las respuestas indican que la formación es indispensable para el desempeño de cada 1 de sus cargos se destaca la importancia de la base técnica fundamentada con los conocimientos en gerencia de proyectos y administración lo cual refuerza la idea de que las empresas valoran los perfiles mixtos que sean capaces de abordar aspectos técnicos y al mismo tiempo gerenciales.

Pregunta 11. *¿Sus actividades implican normalmente tomar decisiones significativas? ¿podría indicarme en la semana algunas de ellas y su importancia?*

Dir1: *Sí, claro. Tomar en cuanto a responsabilidades, compras, distribución de trabajo.*

Dir2: *Diariamente se debe tomar decisiones significativas pues, porque garantizar la continuidad de los procesos cuando se cancelan los descargos a última hora se deben*

de tomar decisiones inmediatas. Para reasignar labores de la operativa y garantizar los avances en las obras y facturación diarias.

Dir3: *Pues, de pronto podría indicar pues, algo, algún ejemplo. No, sí, este, como te digo, o sea, el trabajo todos los días depende de tomar significaciones, de decisiones significativas para garantizar pues la continuidad de los procesos operativos, cuando hay que hacer de pronto recortes de personal, para minorizar los costos y de pronto autorizaciones para compra de insumos, equipos, etcétera.*

Dir4: *Claro, es que cada una de las decisiones que yo tomé, porque es que aparte del desarrollo de la operación mi labor implica una relación directa con nuestro cliente, entonces cada decisión, cada llamada, cada correo implica lo que te dije en un comienzo, buscar la utilidad de la imagen como empresa, posicionarnos con el cliente, con nuestro cliente como una empresa aliada que lo escucha, que le da soluciones a sus necesidades prioritarias y que día a día está buscando la mejora. Entonces, esas decisiones que se toman, sobre todo aparte del tema laboral, míralo también desde el punto de vista personal, el tema de desvincular o desvincular trabajadores son decisiones muy importantes porque uno no puede dejar de un lado el tema en la administración, el tema personal, el tema de buscar una estabilidad para nuestro equipo de trabajo. Me gusta que el personal se sienta cómodo y que sienta que su estabilidad laboral está protegida y eso necesita que yo tome muy buenas decisiones para cuidar la estabilidad laboral de cada uno de mis colaboradores.*

Pregunta 12. Las decisiones que habitualmente toman son de carácter ¿Estratégico, Táctico u operativo? ¿Podría indicarme una proporción de estas? ¿además de algunos ejemplos de estas decisiones que tomo durante la última semana?

Dir1: *Operativo. En la organización, tanto para la productividad como para el desarrollo habitual.*

Dir2: *Las decisiones tienen combinación de cada uno, tanto estratégico como operativo, etc. La proposición es estratégica durante un 20%, la táctica un 20% más y operativa 60%. Este, pues te tomo el mismo ejemplo del punto anterior, donde te decía que se cancelaron los descargos a última hora, entonces toca reasignar labores a la operativa y garantizar los avances en las obras y la facturación diaria.*

Dir3: *Me podría decir operativo. Más que todo de carácter operativo y 20% de estrategia.*

Dir4: *Estratégico y operativo*

Pregunta 13. *¿Las decisiones que toma requieren de una aprobación adicional para materializarse? ¿Cuánto tiempo suele tardar esto?*

Dir1: *Sí, claro. Esta aprobación adicional es de la Dirección de Proyectos. Desde la Alta Gerencia Nacional.*

Dir2: *En ocasiones sí, el tiempo depende de los recursos y tercero, pueden demorarse aproximadamente una semana o un mes más o menos.*

Dir3: *Pues en algunos casos sí, para darle de pronto continuidad a los procesos y que no afecten de pronto la operación. Se necesita de una aprobación adicional, ya sea de acá del director de la misma compañía.*

Dir4: *Bueno, mira, hay un tipo de decisiones. Digamos que, en el contrato, que el desarrollo del contrato, yo puedo tener autonomía en el 60, 70 por ciento de las decisiones para el desarrollo del contrato. Hay un 20 por ciento restante que necesito aprobación de mi jefe directo, sobre todo en el manejo de recursos financieros. Y hay un 10 por ciento que se necesita con una autorización mucho más allá de ella. Ya estamos hablando de autorizaciones por parte de la gerencia*

general.

Pregunta 14. *¿Consulta sus decisiones con su equipo de trabajo? ¿Podría indicarme en la última semana ejemplos de cómo se llevó a cabo el proceso?*

Dir1: *Sí, son plenamente consultadas.*

Dir2: *Yo diría que siempre se debe consultar las decisiones con el equipo de trabajo.*

Por ejemplo, en el dimensionamiento operativo, por parte del cliente cuando se realiza en presencia del cliente, interventora y líder del proceso, posterior a ello se socializa al equipo de trabajo.

Dir3: *Siempre, siempre se debe consultar con las decisiones con el equipo de trabajo para la toma de decisiones de una manera eficaz para darle pues una mayor evolución a los procesos de cada proyecto que tenemos aquí a nivel nacional.*

Dir4: *Entonces sí. Es que te voy a decir algo en la administración de estos recursos. Tú como líder no puedes, no puedes cometer el error de ser autoritario en la toma de decisiones, porque si bien tú tienes coordinadores jefes de área, se supone que son tu equipo de apoyo y tú dependes de que el buen desarrollo de ese equipo de trabajo. Tú no puedes imponerle decisiones simplemente porque te pareció, porque si no dejan de ser un equipo de trabajo y al dejar de ser un equipo de trabajo, eso se vuelve improductivo. Entonces cada una de las soy muy respetuoso de tomar decisiones a priori. No me gustan cada una de mis decisiones que tenga que ver con las líneas de trabajo. Me gusta sentarme, socializarlas y escuchar la opinión de los coordinadores jefes de cada una de esas líneas para que ellos a su vez sientan la necesidad de escalar cada una de esas necesidades y decisiones con su equipo de trabajo posterior. Así vamos engranando un equipo fuerte y nos vamos cuidando y sabemos que cada toma de decisiones que se hace está con un check de todas las*

líneas de trabajo.

Las preguntas 11 a 14 Buscan indagar sobre la toma de decisiones significativas A lo cual los directivos indicaron que enfrentan decisiones de alta relevancia diariamente como la redistribución de recursos negociación con clientes ajustes operacionales estas decisiones se consultan con los equipos de trabajo fomentando la gestión colaborativa Sin embargo entre el 20 y 30% de las decisiones requieren aprobación superior, Lo cual podría ralentizar algunos procesos. Este balance entre supervisión y autonomía enfocan a un control adecuado, pero existen retos en términos de agilidad.

Pregunta 15. *¿Considera que sus actividades podrían estar mejor articuladas desde a la estructura organizacional?*

Dir1: *Siempre están articuladas.*

Dir2: *Sí.*

Dir3: *Sí, claro.*

Dir4: *Bueno, eso en algún momento hace muchos años en las empresas que pasaba, hombre, había un gerente general y existían los coordinadores o los directores de proyectos. ¿Qué pasaba? Que había una brecha muy grande entre esos directores, esos coordinadores de proyectos y la gerencia general y había decisiones que obviamente un gerente general tiene mucha labor, tiene mucho, mucho tema por tocar y se perdía mucho tiempo y las respuestas no eran tan inmediatas como se esperaba. Por eso las organizaciones, la gran mayoría de organizaciones decidieron colocar a una figura, en este caso el director del negocio eléctrico para nosotros, con el cual nosotros tenemos comunicación directa y la resolución de toma de decisiones es mucho más rápida.*

En esta pregunta se resalta La articulación con las figuras intermedias para la agilización de procesos y reducción de brechas entre los niveles jerárquicos según lo informado por los directivos Esto demuestra el esfuerzo de la empresa por evitar cuellos de botella en el momento de las tomas de decisiones y lograr mantener una comunicación fluida entre todos sus empleados.

Pregunta 16. 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)

a. Figura de autoridad: jefe, cabeza principal, que atiende elementos rutinarios de índole legal o social, como representar a la organización.

b. Líder: responsable de las actividades de motivación a los empleados, reunirlos, capacitarlos, y actividades similares a la orientación al logro.

c. Enlace: actividades en redes de trabajo, crea y mantiene las redes, donde intercambia información, recopila datos para la unidad de negocio, es fundamental su persona en las redes.

d. Ninguna de las anteriores

Dir1: *Líder. Personas responsables de las actividades de motivación a los empleados, reunirlos y capacitarlos, y actividades similares a la orientación al logro. Reunirlos y capacitarlos.*

Dir2: *Yo diría que figura de autoridad como cabeza visible debemos tener un acercamiento con la dirección del cliente a interventoría y posteriormente pues socializarla al equipo de trabajo garantizando la ejecución de los compromisos, diría yo.*

Dir3: *Bueno, yo diría que líder, ¿no? Pronto la responsabilidad de las actividades, pronto la motivación al tema de los empleados es lo que de pronto me prefiero más que todo.*

Dir4: *Bueno, para esa pregunta, mi respuesta sería la B. Me identifico mucho más como un líder de equipo. Un líder de equipo que me gusta, según mi formación, me gusta formar, valga la redundancia, a mi equipo de trabajo. Me gusta enseñar con el ejemplo. Me gusta no esperar que alguien lo haga.*

Pregunta 17. 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)

a. Monitor: Busca y recibe información de hechos internos y de las partes interesadas acerca de los problemas que podrían afectar la empresa.

b. Difusor: Trasmite los hechos internamente, resalta el valor o las opiniones de las partes interesadas, filtra y difunde la información en la organización

c. Vocero – portavoz: Trasmite información sobre la empresa a partes interesadas, se asocia con relaciones públicas y cabildeo.

d. Ninguna de las anteriores

Dir1: *C, vocero.*

Dir2: *De ninguna de las anteriores. Desde mi cargo pues tengo la responsabilidad de todos los tres puntos, del monitor, difusor y vocero, pero no es mi rol principal de esos tres.*

Dir3: *Pues, difusor, yo pienso que es la que de pronto dice los hechos pues internamente y de pronto trata de difundir la información a la empresa con el fin de que podamos mejorar para que no podamos cometer el mismo error.*

Pregunta 18. 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)

- a. Negociador: Representa a la organización en negociaciones importantes
- b. Asignador de recursos: El asignador de recursos distribuye activos de todo tipo, consistentes en recursos humanos, inversión, equipo, tiempo y describe la obligación de supervisar la asignación y los activos financieros, de personal.
- c. Manejador de perturbaciones: toma medidas correctivas cuando la empresa enfrenta problemas críticos o emergentes.
- d. Emprendedor: toma la iniciativa, busca oportunidades para la organización, empodera y supervisa grupos en el desarrollo de nuevos desarrollos o actividades.
- e. Ninguna de las anteriores

Dir1: *A, negociador.*

Dir2: *Pues me identifico más con el rol de emprendedor, ya que siempre voy a tomar una iniciativa y buscar por todas las oportunidades que engrandezcan la organización hacia un futuro y cumplir los objetivos.*

Dir3: *Ok, emprendedor, de pronto a través del trabajo que nosotros tenemos como director de operativos siempre debemos buscar una iniciativa para que tome todas las oportunidades de la organización y en ese desarrollo pues uno va verificando a raíz de las oportunidades que se escogieron si se va cumpliendo el objetivo principal de la empresa como tal.*

Pregunta 19. En la última semana ¿cuáles de las siguientes actividades realizó con mayor frecuencia? por favor descríbalas:

- a. Actividades de relacionamiento interpersonal dentro y hacia fuera de la organización
- b. Actividades que incluían movimientos y gestión de información

c. Actividades que incluían toma de decisiones significativas para el proceso organizacional

d. Ninguna de las anteriores

Dir1: *Decisiones significativas para el proceso organizacional.*

Dir2: *Planificar de los transformadores e intervenir donde contemos con vía libre por parte de la comunidad. En este caso, para presentarse una situación que coloque en riesgo de cumplimiento, se debe tomar las decisiones inmediatas para hacer una redirección a la operativa.*

Dir3: C.

Respecto a las preguntas 16 a la 19 que se enfocan en identificar los roles predominantes de los entrevistados se identifica que a nivel interpersonal la mayoría se identifica como líderes en donde destacan la motivación y la formación de los equipos como principales actividades lo cual demuestra una orientación hacia el fortalecimiento del capital humano el cual es importante para la sostenibilidad de los proyectos en el sector eléctrico. Por otra parte, a nivel informativo se identifica variedad en las respuestas desde monitor difusor y vocero esto demuestra una gestión flexible en la cual los directivos tienen roles según las necesidades del contexto. A nivel decisonal predomina el rol de negociador y emprendedor evidenciando un enfoque que busca oportunidades para organizar y representar los intereses en las negociaciones clave esto demuestra una orientación hacia la innovación y el crecimiento.

Características de la práctica directiva

Pregunta 20. ¿Cómo identificaría su ritmo de trabajo, acelerado, tranquilo, medio?
¿cuénteme los detalles de la respuesta? ¿se siente cómodo con este ritmo?

Dir1: *Una persona bastante neutral, no coge cosas a la carrera ni tampoco a pasito.*

Dir2: *Un ritmo bastante acelerado.*

Dir3: *Mi ritmo aquí en la empresa, pues como director operativo, es un poquito*

acelerado. Se deben de tomar pues las decisiones inmediatas en tanto a la operación de todos los proyectos, entonces siempre es un poquito acelerado porque hay que dar respuesta inmediata a cualquier solicitud que venga de los proyectos.

Respecto a la identificación del ritmo de trabajo se puede exponer que se presentan dos tendencias principales el ritmo acelerado y el ritmo neutral, en el ritmo acelerado se expone la necesidad de tomar decisiones rápidas teniendo en cuenta la naturaleza operativa de los proyectos esto es visible en los directores que están directamente involucrados en dar respuesta contingencias y solicitudes inmediatas. En el enfoque neutral se muestra una perspectiva equilibrada y pausada para la realización de tareas adecuada para cargos menos urgentes.

Pregunta 21. *¿Con qué frecuencia es interrumpido en las labores que desarrolla?
¿Cómo afecta esto su quehacer directivo?*

Dir1: *Algunas veces.*

Dir2: *Frecuentemente soy interrumpido en las labores diarias por superiores, clientes, interventorías y el equipo de trabajo. La afectación es la extensa de horas laborales diariamente.*

Dir3: *Frecuentemente, frecuentemente soy interrumpido de pronto en las labores diarias, pues por el cliente, todo el tema de los coordinadores de proyectos, haciendo solicitudes y buscando de pronto mejoras y soluciones para evitar de pronto que tengamos cualquier inconveniente con el cliente como tal.*

Dir4: *Bueno, mira, si yo lo miro, la respuesta sería en ningún momento me siento interrumpido porque es que mi labor de liderazgo está presta para orientar a cada uno de los compañeros de la organización. Entonces no veo que sea una interrupción a mi labor. Más bien hace parte de mi labor diaria el estar ahí para guiar a mis compañeros de trabajo. Entonces no lo veo y lo tengo en cuenta dentro de mi*

organización y planificación de trabajo diaria, por lo que esto no me afecta en mi ejecución de labores asignadas. Simplemente hace parte de mi de mi de rutero de trabajo.

Respecto a la frecuencia de interrupciones en el trabajo se identifica interrupciones frecuentes que se derivan de interacciones con clientes superiores y equipo de trabajo. Las cuales impactan de forma directa en la prolongación de la jornada laboral. También se resalta la interrupción como parte natural del rol de liderazgo y planificación diaria minimizando el impacto negativo en el rendimiento. Esto demuestra que la gestión de interrupciones varía según el enfoque que tiene cada directivo.

Pregunta 22. ¿Cuál es el tipo de comunicación que usa con mayor frecuencia oral o escrita? ¿Cuál es de su preferencia?

Dir1: *Procure a nivel empresarial para el mejoramiento de ellas.*

Dir2: *Pues un 50-50. A mí me gusta más que todo la forma oral porque es como mejor y va más encaminada ya a recibir la información, en este caso mi equipo de trabajo.*

Dir3: *Un 70% de forma oral y 30% de forma escrita.*

Dir4: *Si es de pronto laboral o de forma escrita, a través de pronto de, me imagino que, de WhatsApp, de correo, etcétera. Bueno, como te dije anteriormente, yo soy como de la anterior escuela, la escuela viejita. Entonces a mí me gusta la interactuar, la interacción con mi equipo de trabajo a nivel personal. A mí no me gusta, pues hay información que es de manejo diario que, pues bien puede utilizarse bajo los canales de WhatsApp, canales corporativos de WhatsApp o de correos. La información que considero que es primordial para la obtención de logros o corrección de fallas, me gusta hacerla personal. No me gusta manejarla bajo otro canal.*

La comunicación oral predomina como la forma predilecta por los directivos para

temáticas estratégicas o de importancia crítica su maestro resalte la preferencia por la interacción personal que tiene para lograr claridad y comprensión de lo que se requiere. Sumado a esto en la comunicación escrita se usa mayormente en tareas rutinarias o para registro de información formal. La comunicación oral es fundamental para la gestión directa y resolución de los problemas presentados mientras que la comunicación escrita se enfoca directamente en tareas formales o interacciones menos urgentes reforzando la importancia de la combinación equilibrada de las dos formas de comunicación en el liderazgo.

4.3. Describir la gestión de la innovación de las prácticas directivas e innovadoras de las empresas del sector energético

Así mismo, en el desarrollo de los resultados se busca dar respuesta al objetivo específico describir la gestión de la innovación de las prácticas directivas e innovadoras de las empresas del sector energético, se realizó una entrevista semiestructurada con los directivos de las organizaciones.

Caracterización de la innovación

Pregunta 23. ¿Qué opinión tiene de la innovación, su importancia, su necesidad, sus características etc.?

Dir2: *Gracias a las innovaciones contamos con el desarrollo actual y solo es el abrebocas para un extenso progreso donde actualmente estamos enfocados en la inteligencia artificial.*

Dir3: *Bueno, pues la innovación es un proceso que adoptan las empresas con el fin de desarrollar, que permite una evolución y adaptación a las compañías en el mercado.*

Dir4: *La innovación, para tener una mejora, una mejora continua, es necesario ir de la mano con la innovación. No puedes pretender estar en una mejora continua si tú no tienes en cuenta la innovación en sistemas, en recursos, en métodos. Entonces,*

la innovación tiene que estar de la mano con la operación para poder buscar mejoras continuas a los procesos. Es necesario. A mí en lo particular me ha ayudado mucho en todo el tema de sistemas, en los tableros, en las dashboards, para seguimiento de ejecución de obra. Eso ha sido primordial para tener un buen logro en la labor esperada por mis jefes dentro de mi rango.

Respecto a las percepciones que tienen sobre la innovación los entrevistados subrayan la importancia que tienen en el desarrollo organizacional la mejora continua y la competitividad en el mercado. Schumpeter (1934) expone que la innovación es el principal impulsor para el crecimiento económico y la evolución a nivel empresarial. Los directivos perciben la innovación como fundamental para la competitividad y el progreso esto se identifica en la vinculación de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y su alineación en los procesos estratégicos de mejora continua de la organización.

Pregunta 24. ¿En su actividad Directiva realiza actividades asociadas con la innovación? por favor indicarme ejemplos de lo realizado en la semana anterior y la en curso. Si el entrevistado indica que no realiza actividades de innovación preguntar lo siguiente:

Dir1: *Constantemente se está innovando, actualizando, mejorando. Todo esto se actúa bajo un ciclo PHVA para la mejora continua.*

Dir2: *En nuestra organización no contamos con áreas de innovación.*

Dir3: *Si nosotros aquí como la empresa FSCR pues desarrollamos varias actividades que están relacionadas con el tema de pronto de innovación. Se podría decir este, manejamos de pronto plataformas donde podemos visualizar de pronto la productividad diaria de cada proyecto y vamos de pronto mirando, haciendo análisis, destacando si nos ha ido bien, si no fue mal de pronto y que podemos mejorar para*

de pronto no caer tan bajo en un error. Entonces, más que todo, el manejo de pronto de plataformas en línea con los proyectos que tenemos aquí a nivel de Colombia. Y así vamos haciendo el control a cada una de ellas.

Dir4: *Bueno, así como te lo venía diciendo, o sea, nosotros dentro de la innovación, pues, estamos buscando, trabajamos con plataformas que nos den esos tableros de visualización, de cómo vamos en los procesos, que sea más visual, que no tengamos que recurrir a tanto informe en letras, sino que simple y llanamente las dashboards nos dan la opción de visualizar cómo estamos en cada uno de los procesos y poder tomar acciones correctivas de inmediato. Eso básicamente ha sido el apoyo que tengo en mi diario, en mi diaria labor.*

La vinculación de actividades relacionadas con la innovación varía según el rol y el recurso disponible de la organización se hace énfasis en un modelo de mejora continua que resalta la importancia de innovar como parte del proceso inherente al perfeccionamiento organizacional. Se identifican barreras estructurales como inexistencia de áreas dedicadas a la innovación y se resalta la necesidad de enfoques estratégicos y organizacionales robustos para su vinculación. Con esto se resalta que la innovación es un motor de progreso y asimismo una herramienta clave que permite la transformación de las prácticas directivas en el sector eléctrico.

4.4. Reconocer los retos y oportunidades de prácticas e innovación en la industria eléctrica.

En la actualidad la industria eléctrica enfrenta un panorama cambiante enmarcado por oportunidades y desafíos que surgen de las demandas energéticas crecientes, avances tecnológicos y las problemáticas ambientales. La identificación y reconocimiento de dichos

aspectos es fundamental para comprender como las prácticas actuales y la innovación puede potenciar el desarrollo. Christensen (1997) expone que la innovación disruptiva en sectores como el eléctrico puede generar una transformación en los modelos de negocio, creando nuevas oportunidades, pero estableciendo retos para la adaptación a entornos cambiantes.

Uno de los más grandes desafíos de esta industria es la transición hacia modelos energéticos sostenibles. La dependencia de fuentes fósiles ha tenido impactos significativos en el ambiente, lo que conllevó a los gobiernos y las grandes empresas a priorizar la descarbonización. Pero, esta transición genera dificultades enfocadas a los costos iniciales de las tecnologías renovables, infraestructura y la resistencia al cambio. Smil (2017) expone que esta transición no solo necesita de inversiones masivas, sino el cambio en la cultura enfocado en la producción y consumo de la energía. La presión por el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los acuerdos internacionales refuerzan la necesidad de la adopción de prácticas más limpias, pueden ser un desafío que logre una gran transformación si se aprovecha de forma correcta.

A pesar de los grandes retos, las energías renovables son una gran oportunidad que promete para la industria eléctrica. Entre estas tecnologías se encuentran la fotovoltaica, eólica y almacenamiento a través de baterías experimentan avances importantes en la eficiencia y reducción de costos. Según la Agencia Internacional de Energías Renovables (IRENA) (2020), el costo de generar energía solar ha logrado una disminución de más del 80% en los últimos diez años, logrando que estas soluciones sean mayormente competitivas. Sumado a esto, el uso de este tipo de energías no solo ayuda en la reducción de la huella de carbono, sino que también logra la diversificación de las fuentes de energía, mejorando la resiliencia de los sistemas eléctricos ante desastres naturales o fluctuaciones del mercado. La vinculación de este tipo de tecnologías representa una gran oportunidad para la consolidación de un sector eléctrico innovador y sostenible.

La innovación también se posiciona como un eje central para el abordaje de los retos y capitalizar las oportunidades en el sector eléctrico. Las empresas que realizan inversión en investigación y desarrollo tienen mayor facilidad para adelantarse a las tendencias que presenta el mercado y la adopción de prácticas sostenibles y eficientes. Para Porter (1990) la competitividad de las industrias maduras tales como la eléctrica dependen de la capacidad de innovación y adaptación de la misma. Sin embargo, estos procesos necesitan de entornos que propicien la orientación al cambio tales como incentivos del estado, alianzas públicas y privadas y una buena cultura organizacional.

5. DISCUSIÓN

Los resultados de las entrevistas realizadas a cuatro profesionales en empresas prestadoras de servicios eléctricos revelan varias dinámicas clave en sus entornos laborales. Todos los entrevistados, coordinadores de diversas áreas indicaron que sus actividades están fuertemente interrelacionadas con otras áreas de la empresa, lo que indica la necesidad de una comunicación y colaboración efectiva. La toma de decisiones es una parte central de sus roles, realizándose mayormente de manera estratégica y en equipo, aunque algunos procesos pueden demorarse entre 2 y 5 días cuando se requiere la intervención de personal adicional. De acuerdo con lo anterior, González et al. (2022) exponen que el manejo adecuado de las habilidades directivas depende principalmente del accionar del líder, quien tiene la capacidad de anticiparse, tomar decisiones estratégicas y adaptarse de manera flexible al interactuar con otras áreas de la empresa, señalando la importancia de constituir un equipo directivo estratégico y funcionalmente consolidado.

El entorno laboral en el que se desenvuelven los entrevistados es descrito como acelerado, lo que, si bien no es del todo cómodo, se ha convertido en una parte habitual de su rutina. Sin embargo, este ritmo de trabajo trae consigo desafíos, como la necesidad de suspender temporalmente sus actividades para atender situaciones imprevistas, lo que afecta la continuidad de sus labores. A pesar de estas interrupciones, los entrevistados han logrado adaptarse a estas condiciones, manteniendo su capacidad de gestionar de manera efectiva las perturbaciones que afectan sus áreas de responsabilidad. De acuerdo con lo anterior, Arias y Arias (2014) confirmaron que existe una relación moderada, aunque no significativa, entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esta perspectiva subraya la importancia de la satisfacción laboral como un factor clave para el rendimiento organizacional. La investigación de Arias y Arias (2014) también indica que el fortalecimiento de las habilidades directivas de los jefes está directamente vinculado a la satisfacción laboral de sus colaboradores. Es decir,

cuantas más habilidades directivas posean y ejerzan los líderes dentro de la organización, mayor será la satisfacción de los empleados en el desempeño de sus funciones.

La innovación emerge como un tema relevante en los resultados obtenidos. Tres de los cuatro entrevistados afirmaron que la innovación es una práctica frecuente en sus empresas, y la consideran crucial no solo para el bienestar laboral, sino también como una herramienta para lograr un mayor impacto en su trabajo. No obstante, uno de los participantes señaló que su empresa carece de un área dedicada a la innovación, lo que destaca una posible área de mejora. A pesar de reconocer la importancia de la innovación, algunos entrevistados también mencionaron la falta de formación específica para llevar a cabo actividades innovadoras, lo que limita sus capacidades en este ámbito. Teniendo en cuenta esto, Ruiz (2024) indica que la cultura organizacional promovida por los directivos tiene un efecto positivo en la implementación de innovaciones, mientras que las competencias de gestión parecen tener un impacto negativo en el desarrollo de las innovaciones. Este hallazgo podría explicarse por los contextos inciertos en los que operan los directivos, y aunque no se establece una explicación definitiva, podría sugerirse que su ubicación periférica es un factor influyente.

Finalmente, los resultados también indican que, si bien el personal entrevistado se considera adecuado para enfrentar los desafíos de sus roles, la falta de recursos fue identificada como una debilidad significativa. Esta carencia podría estar impidiendo que las empresas maximicen su potencial y aborden de manera más efectiva los desafíos del entorno competitivo. Por tanto, se sugiere que el fortalecimiento de los recursos disponibles podría ser un factor clave para mejorar el desempeño general de estas empresas y fomentar un entorno de trabajo más innovador y eficiente.

6. CONCLUSIONES

Para dar cumplimiento el objetivo general planteado como caracterizar la práctica directiva y la gestión de la innovación en las empresas FSCR Y DELTEC S.A del sector eléctrico, se establecieron 3 objetivos específicos, los cuales buscan la identificación de las prácticas directivas de las empresas FSCR Y DELTEC S.A del sector eléctrico, la descripción de la gestión de la innovación de las prácticas de directivas e innovadoras de las empresas del sector energético y el reconocimiento de los retos y oportunidades de prácticas e innovación en la industria eléctrica.

Respecto al primer objetivo específico establecido como identificar las prácticas directivas de las empresas FSCR Y DELTEC S.A del sector eléctrico, se pudo identificar que las empresas evidencian que las prácticas directivas se moldean por la naturaleza técnica y dinámica de las operaciones los directivos presentan estilos adaptativos que varían entre enfoques estructurados y dinámicos teniendo en cuenta las demandas del entorno algunos directivos adoptan un ritmo más equilibrado dando prioridad a la planificación estratégica y el análisis profundo antes de la ejecución de acciones esto muestra una diversidad en las en las prácticas de liderazgo adaptando a las responsabilidades específicas de cada cargo y las necesidades operativas que tiene la organización.

La innovación en las prácticas directivas es fundamental en el sector eléctrico en el cual la eficiencia operativa y la tecnología son claves Las empresas FSCR y DELTEC S.A han logrado mostrar que integran la innovación en la comunicación adoptando un enfoque híbrido el cual combina herramientas tecnológicas tales como correos electrónicos y aplicaciones de mensajería con las interacciones cara a cara. Esta combinación permite tener una comunicación personalizada y efectiva garantizando la inmediatez y la formalidad en los procesos, sumado a esto la flexibilidad en respuesta a las interrupciones frecuentes y la capacidad que tiene para integrarlas como parte de la rutina laboral destacan como una forma

innovadora de liderazgo que se adapta a las demandas del entorno sin tener que comprometer la productividad de la empresa.

Respecto a la descripción de la gestión de la innovación de las prácticas directivas e innovadoras de las empresas del sector energético es posible identificar que la gestión de innovación es un pilar fundamental en el crecimiento y sostenibilidad de las empresas. Las empresas en mención han adoptado enfoques innovadores en el liderazgo al vincular herramientas digitales y fomentar la comunicación interpersonal, sin embargo, la innovación no se debe enfocar solamente en las herramientas usadas sino en la mentalidad de los líderes. Fomentar una cultura de aprendizaje continuo y pensamiento crítico permite a los directivos una mejor adaptación a los cambios rápidos de la industria tales como la transición hacia energías renovables y la digitalización de los procesos operativos.

Por último, el tercer objetivo específico enfocado en reconocer los retos y las oportunidades de prácticas e innovación en la industria eléctrica, permite identificar que la industria eléctrica enfrenta retos significativos tales como la rápida evolución tecnológica expectativa de sostenibilidad y demandas regulatorias. Los directivos deben liderar en un entorno en el cual la adaptación constante es fundamental la incorporación de prácticas innovadoras tales como la inteligencia artificial para gestión de redes o analizar datos en tiempo real, pues esto puede ser difícil debido a las limitaciones en presupuesto o la resistencia al cambio por lo tanto es fundamental que las empresas del sector eléctrico realicen inversión en la capacitación de los líderes para que puedan darle manejo a estas tecnologías de forma efectiva y aprovechar todo el potencial que tienen para la mejora de la eficiencia operativa y toma de decisiones.

A pesar de los desafíos en el sector eléctrico también se generan oportunidades para la innovación las empresas pueden aprovechar las tendencias actuales como el uso de las energías renovables para el desarrollo de prácticas directivas más inclusivas y sostenibles. Así

mismo fomentar una cultura organizacional que se base en la creatividad y en la colaboración permite a las empresas la adaptación rápida a los cambios y mantenerse competitivas en el mercado actual. Por otra parte, la conexión entre las prácticas directivas y la innovación muestra que el liderazgo efectivo debe ser adaptativo flexible y orientado siempre a la mejora continua. Los directivos que logran el equilibrio en las demandas inmediatas con visión estratégica en el largo plazo pueden generar prácticas más innovadoras y efectivas.

7. RECOMENDACIONES

Partiendo de los resultados obtenidos, se recomienda que las empresas vinculen estrategias para la gestión eficiente de los ritmos de trabajos acelerados de manera más enfocada en aquellos roles operativos. Incluyendo la asignación de labores de forma más estructurada, el uso de herramientas de gestión de proyectos y la adecuada delegación de responsabilidades. Sumado a estos, es importante que los directivos se enfoquen principalmente en la mejora de la organización de las actividades diarias, vinculando tiempos de descanso y pausas activas para minimizar el agotamiento. Las capacitaciones en gestión del tiempo y enfoque de prioridades pueden ayudar con la reducción de la presión generada de la rapidez con la cual deben tomar las decisiones, impactando positivamente en la productividad y el bienestar de sus empleados.

Otra recomendación importante es la implementación de protocolos que logren minimizar las interrupciones innecesarias sin afectar el acceso o la comunicación al interior de la organización. Estos protocolos pueden incluir la asignación de horarios particulares para la atención de solicitudes urgentes, crear prioridades para la gestión de demandas internas y externas, así como también la capacitación de los grupos de trabajo en la gestión eficiente de las interrupciones para evitar la afectación del flujo de trabajo.

De acuerdo con los resultados también se recomienda que las empresas continúen haciendo uso de la comunicación orales y escritas, para asegurar la claridad en los procesos de toma de decisiones y operativos. Sin embargo, es necesario considerar el fortalecimiento de herramientas digitales y capacitación en el adecuado uso de plataformas colaborativas, lo cual permite la gestión de la información y reducción de la dependencia de las interacciones cara a cara en situaciones no urgentes. Sumado a esto fomentar la comunicación directa y clara a través de canales específicos para cada tipo de información puede brindar una mejora en la eficiencia general de la organización.

Por otra parte, el sector eléctrico es un sector clave en la transición energética por lo cual requiere que las empresas desarrollen una cultura organizacional que valore y promueva la innovación. En este sentido se recomienda a las empresas la implementación de programas de capacitación continua que permitan a los equipos y a los líderes estar al tanto de las tendencias tecnológicas actuales tales como la automatización, digitalización de procesos y la vinculación de las energías renovables, además es fundamental la creación de un ambiente que fortalezca la creatividad y toma de riesgos calculados incentivando a los trabajadores a generar soluciones innovadoras y mejorar la disposición hacia la adopción de las nuevas tecnologías para optimizar los procesos administrativos y operativos.

Referencias

- Arias, W. & Arias, G. (2014). Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. Perú. *Revista Ciencia & Trabajo*. Año 16, # 51, 2014, p. 190.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Baquedano, M. J. M., & Aitken, H. G. W. (2018). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27).
- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). Disruptive technologies: Catching the wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43-53.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock Publications.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies.
- Castellanos, J., Valle, F., Machado, A., García, N. (2019) Consideraciones metodológicas sobre la determinación de competencias directivas como factores claves del éxito empresarial. *Centro Azúcar*, 46 (4), 1-9.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Pitman Publishing.
- Forrester, J. W. (1961). *Industrial Dynamics*. MIT Press.
- Galbraith, J. R. (1971). *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley Publishing

Company.

- Giudici, M., Filimonau, V. (2019). Exploring the linkages between managerial leadership, communication and teamwork in successful event delivery. *Tourism Management Perspectives*, 32
- González, Y., Canos, L. (2021) Las habilidades directivas clave para el desarrollo organizacional. *INNOCT 2020*, 8.
- González-Marin, Y., Canós-Darós, L., & Arias Vargas, F. J. (2022). Habilidades directivas: Estrategia de innovación organizacional. *International Journal of Human Sciences Research*, 2(14), 1-16.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6, pp. 102-256). México: mcGraw-Hill.
- Hernández, R. & Mendoza, O (2018) Metodología de investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas. *Revista Rudics*.
- Homer, J. (2003). System dynamics modeling for public health: Background and opportunities. *American Journal of Public Health*, 93(4), 457-459.
- Hughes, M. (2014). *The Leadership of Organizational Change*. Routledge.
- International Renewable Energy Agency (IRENA). (2020). Renewable Power Generation Costs in 2019.
- Israel, M., & Hay, I. (2006). Research ethics for social scientists. Sage Publications.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper & Row.
- Luecke, R. (2003). *Managing Change and Transition*. Harvard Business Press.
- Matemilola, B., Bany-Ariffin, A., Azman-Saini, W. (2013) Impact of Leverage and Managerial Skills on Shareholders' Return. *Procedia Economics and Finance* 7, 103 – 115.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-

Hall.

Organización Latinoamericana de Energía. (2022). Panorama energético de América Latina y el Caribe 2022. OLADE.

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International journal of morphology*, 35(1), 227-232.

Peña, B. (2005). La dirección de comunicación y las habilidades directivas. *Revista de Comunicación de la SEECI*, (12),36-54.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management*. Pearson Education.

Ruiz Vélez, A. L. (2024). *El papel de la cultura empresarial y las habilidades directivas en la innovación*. [Tesis de grado] Universidad de Córdoba, UCOPress
<https://helvia.uco.es/handle/10396/26582>

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday.

Smil, V. (2017). *Energy and Civilization: A History*. The MIT Press.

Sterman, J. D. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. McGraw-Hill.

Taucean, I., Tamasilaa, M., Negru-Strautia, G. (2016). Study on Management Styles and Managerial Power Types for a Large Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 66 – 75.

Zat'ková, T., Poláček, M. (2015) Social Skills as an Important Pillar of Managerial Success. *Procedia Economics and Finance* 34, 587 – 593.

Anexos

Anexo A cuestionario de entrevista

Entrevista estructurada sobre práctica directiva.

Preguntas y parámetros para la observación:

Preguntas de caracterización demográfica

1. ¿Cuál es su edad?
2. ¿Cuál es su nivel educativo?
3. ¿Cuál es su sexo?
4. ¿Cuál es su género?
5. ¿Estrato de su vivienda actual?

Preguntas de caracterización organizacional

6. ¿Cuál es la actividad principal de la organización?
7. ¿Cuál es su cargo actual en la organización?
8. ¿Este cargo es de tipo, directivo general, directivo de línea, coordinador, u otro?
9. ¿Cuántos cargos del mismo nivel y responsabilidad hay en su organización?
10. ¿Considera que su organización es más alta que plana? ¿cuenta con más cargos

más niveles verticales o más horizontales?

Preguntas de identificación de roles (conforme Mintzberg 1973)

11. ¿Cuánto tiempo lleva ocupando el actual cargo directivo?
12. ¿Normalmente cuánto tiempo consume su jornada laboral?
13. ¿Qué porcentaje del tiempo de su jornada laboral dedica a la planeación

diariamente?

14. ¿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?

15. Considera que su formación no es completamente indispensable para las actividades que habitualmente desarrolla. ¿Por qué?

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

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

18. ¿Las decisiones que toma requieren de una aprobación adicional para materializarse? ¿Cuánto tiempo suele tardar esto?

19. ¿Consulta sus decisiones con su equipo de trabajo? ¿Podría indicarme en la última semana ejemplos de cómo se llevó a cabo el proceso?

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

21. 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)

a. Figura de autoridad: jefe, cabeza principal, que atiende elementos rutinarios de índole legal o social, como representar a la organización.

b. Líder: responsable de las actividades de motivación a los empleados, reunirlos, capacitarlos, y actividades similares a la orientación al logro.

c. Enlace: actividades en redes de trabajo, crea y mantiene las redes, donde intercambia información, recopila datos para la unidad de negocio, es fundamental su persona en las redes.

d. Ninguna de las anteriores

22. 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)

a. Monitor: Busca y recibe información de hechos internos y de las partes interesadas acerca de los problemas que podrían afectar la empresa.

b. Difusor: Trasmite los hechos internamente, resalta el valor o las opiniones de las partes interesadas, filtra y difunde la información en la organización

c. Vocero – portavoz: Trasmite información sobre la empresa a partes interesadas, se asocia con relaciones públicas y cabildeo.

d. Ninguna de las anteriores

23. 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)

a. Negociador: Representa a la organización en negociaciones importantes

b. Asignador de recursos: El asignador de recursos distribuye activos de todo tipo, consistentes en recursos humanos, inversión, equipo, tiempo y describe la obligación de supervisar la asignación y los activos financieros, de personal.

c. Manejador de perturbaciones: toma medidas correctivas cuando la empresa enfrenta problemas críticos o emergentes.

d. Emprendedor: toma la iniciativa, busca oportunidades para la organización, empodera y supervisa grupos en el desarrollo de nuevos desarrollos o actividades.

e. Ninguna de las anteriores

24. En la última semana cuales de las siguientes actividades realizo con mayor frecuencia por favor descríbalas:

a. Actividades de relacionamiento interpersonal dentro y hacia fuera de la organización

b. Actividades que incluían movimientos y gestión de información

c. Actividades que incluían toma de decisiones significativas para el proceso organizacional

d. Ninguna de las anteriores

Preguntas de características de la practica directiva (conforme Mintzberg 2009)

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

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

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

Preguntas de caracterización de la innovación

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

29. ¿En su actividad Directiva realiza actividades asociadas con la innovación? por favor indicarme ejemplos de lo realizado en la semana anterior y la en curso

Si el entrevistado indica que no realiza actividades de innovación preguntar lo siguiente:

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

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

32. ¿Desde su perspectiva cuál considera es el principal impedimento para realizar innovación en su organización? ¿Por qué?

33. ¿Cuál considera es la innovación que es preciso ocurra en la organización en la que colabora? ¿Por qué?

34. ¿Si estuviera en sus manos que cree que necesitaría para innovar en su organización?

Sí el entrevistado indico que si realizan actividades asociadas en la innovación preguntar

lo siguiente:

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

36. ¿Podría describir el proceso que tienen para desarrollar la innovación? ¿Qué etapas, fases o dimensiones considera?

37. ¿Cuántas personas están vinculadas en los procesos de innovación en la organización?

38. ¿Cuáles considera son las fortalezas más importantes que tiene la innovación en su organización?

39. ¿Cuáles considera son las debilidades más notables que tiene la innovación en su organización?