

Práctica directiva e innovación: interpretando la dinámica gerencial para la innovación en la empresa Soluciones MDS



Práctica directiva e innovación: interpretando la dinámica gerencial para la innovación en la empresa Soluciones MDS

Mauricio Piraján Rodríguez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

junio de 2024

Práctica directiva e innovación: interpretando la dinámica gerencial para la innovación en la empresa Soluciones MDS

Práctica directiva e innovación: interpretando la dinámica gerencial para la innovación en la empresa Soluciones MDS

Mauricio Piraján Rodríguez

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

Asesor(a)
Mg. Jesus Enrique Beltran Virgüez
Investigador principal

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

Práctica directiva e innovación: interpretando la dinámica gerencial para la innovación en la empresa Soluciones MDS

Agradecimientos

A mi familia, Dora, Rafael, Fernando, Andrea, Janeth, Esteban, por su constante apoyo.

A don Jairo Chaves y familia por permitirme su empresa como eje de desarrollo profesional.

Contenido

Lista de tablas	6
Lista de figuras	7
Resumen	8
Abstract.....	9
Introducción.....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1 Descripción del problema	12
1.2 La pregunta de investigación	14
1.3 Los objetivos de investigación	14
1.3.1 <i>Objetivo general</i>	14
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	14
1.4 Justificación de la investigación	14
2. REVISIÓN LITERARIA.....	15
2.1. Práctica directiva e innovación	15
2.1.1. <i>Práctica directiva</i>	15
2.1.1.1. Habilidades de los directivos.....	15
2.1.1.2. Roles y papeles de los directivos.....	16
2.1.1.3. Actividades de planeación y operativas de los directivos.....	17
2.1.1.4. Toma de decisiones de los directivos	19
2.1.2. <i>Gestión de la innovación</i>	21
2.1.2.1. Tipos de innovación	21
2.1.2.2. Actividades para la innovación	22
3. METODOLOGÍA	23
3.1. Enfoque de la Investigación	23
3.1.1. <i>Tipo de Investigación</i>	23
3.1.1.1. En relación al objeto de estudio	23
3.1.1.2. En relación al tiempo de la investigación.....	23
3.1.1.3. En relación a la información recolectada.....	24

Práctica directiva e innovación: interpretando la dinámica gerencial para la innovación en la empresa Soluciones MDS

3.2. Población y muestra.....	24
3.2.1. <i>Definición de la población</i>	24
3.2.2. <i>Cálculo y selección de la muestra</i>	24
3.3. Instrumento(s)	25
3.3.1. <i>Entrevista estructurada</i>	25
3.3.2. <i>Formulario autoadministrado</i>	25
3.4. Descripción de procedimientos	26
3.4.1. <i>Entrevista</i>	26
3.4.2. <i>Formulario autoadministrado</i>	26
3.5. Análisis de información.....	26
3.6. Consideraciones éticas.....	27
3.6.1. <i>Análisis de consideraciones éticas</i>	27
3.6.2. <i>Instrumentos de aceptación y autorización</i>	28
4. RESULTADOS	28
4.1. Talento humano en Soluciones MDS	28
4.1.1. <i>Caracterización demográfica</i>	28
4.2. Práctica directiva en Soluciones MDS.....	30
4.2.1. <i>Uso del tiempo de los gerentes de Soluciones MDS</i>	30
4.2.2. <i>Toma de decisiones de los gerentes en Soluciones MDS</i>	31
4.2.3. <i>Habilidades de los directivos de Soluciones MDS</i>	33
4.2.4. <i>Roles de los directivos de Soluciones MDS</i>	34
4.3. Gestión de la innovación en Soluciones MDS.....	35
4.3.1. <i>Capacidades de los gerentes para la gestión de la innovación en Soluciones MDS</i>	35
4.3.2. <i>Desarrollo de actividades de innovación En Soluciones MDS</i>	36
4.3.3. <i>Retos para la innovación En Soluciones MDS</i>	37
5. CONCLUSIONES.....	39
7 REFERENCIAS.....	40

Práctica directiva e innovación: interpretando la dinámica gerencial para la innovación en la empresa Soluciones MDS

Lista de tablas

Tabla 1. Competencias del directivo para perdurar en el tiempo.....	pág. 16
Tabla 2. Estilos de toma de decisiones según Mintzberg.....	pág. 20
Tabla 3. Tipos de desarrollos de innovación en la organización.....	pág. 21
Tabla 4. Principios y beneficios de la innovación en las organizaciones.....	pág. 22
Tabla 5. Categorías y subcategorías para el análisis de resultados.....	pág. 27
Tabla 6. Caracterización demográfica de los gerentes de Soluciones MDS.....	pág. 29
Tabla 7. Tipos de desarrollos de innovación en Soluciones MDS.....	pág. 36
Tabla 8. Fortalezas y debilidades de la innovación en Soluciones MDS.....	pág. 38

Práctica directiva e innovación: interpretando la dinámica gerencial para la innovación en la empresa Soluciones MDS

Lista de figuras

Figura 1. Tiempo de planeación y actividades operativas de los gerentes de Soluciones MDS.....pág. 30

Figura 2. Carácter de las decisiones tomadas por los directivos de Soluciones MDS.....pág. 30

Práctica directiva e innovación: interpretando la dinámica gerencial para la innovación en la empresa Soluciones MDS

Resumen

La práctica de la dirección en las organizaciones es clave para el desarrollo de la misma debido a que el contexto contemporáneo en el cual se desarrollan las organizaciones está lleno de incertidumbre y ninguna decisión se puede tomar a la ligera. Los gerentes de hoy deben tener desarrolladas un gran número de habilidades, operativas, tácticas, estratégicas, solución de problemas, inteligencia emocional y liderazgo, todo enmarcado dentro de un ambiente de comunicación constante con sus colegas, jefes y subordinados.

La innovación es el estandarte de las organizaciones para que prevalezcan en el tiempo sin ser afectadas por el contexto de incertidumbre actual. Una compañía que innova de manera planeada y estructurada en sus procesos, en sus productos, en su planeación estratégica, está a la vanguardia del desarrollo mundial proporcionando soluciones óptimas acordes a las problemáticas y contextos empresariales, sociales y medioambientales.

El presente proyecto tiene como punto de partida el proyecto nodo denominado “Práctica directiva, liderazgo e innovación: interpretando la dinámica gerencial para la innovación” que tiene como objetivo formular un modelo de gestión de la innovación a partir del liderazgo y la práctica directiva. Es dentro de este marco de investigación donde se plantea el objetivo de caracterización de la práctica directiva y gestión de la innovación en la compañía Soluciones MDS.

Palabras clave: Práctica directiva, innovación, gerencia de proyectos, planeación estratégica, habilidades gerenciales, gestión de la innovación.

Práctica directiva e innovación: interpretando la dinámica gerencial para la innovación en la empresa Soluciones MDS

Abstract

In the dynamic and complex landscape that characterizes today's business environment, managerial practice and innovation management stand as fundamental elements for the success and sustainability of organizations. The inherent uncertainty of this context demands effective leadership and a constant capacity for adaptation, aspects that are achieved through sound managerial practice and strategic innovation management.

In a constantly evolving business environment, innovation becomes a differentiating element and a key factor for sustained success. Organizations that adopt a culture of innovation and integrate it into their processes, products, and planning strategies, position themselves at the forefront of global development.

This research project is based on the node project "Managerial practice, leadership and innovation: interpreting managerial dynamics for innovation", which aims to formulate an innovation management model based on leadership and managerial practice. In this context, the objective of characterizing managerial practice and innovation management in the MDS Solutions company is raised.

Keywords: Managerial practice, innovation, project management, strategic planning, managerial skills, innovation management.

Introducción

El proyecto nodo al cual está asociado este proyecto tiene como objetivo realizar un modelo de gestión que se salga de los estándares educativos actuales sobre el trabajo directivo y se enfoque en el manejo de los entornos de incertidumbre y alta competitividad de las organizaciones contemporáneas. Para realizar esta ardua tarea a nivel país, se debe partir de análisis de la práctica directiva actual en diversas compañías como la que es objeto de este estudio, Soluciones MDS, a través de la academia, para este caso la Corporación Minuto de Dios, obteniendo como resultado un nuevo enfoque de investigación en la gerencia de las organizaciones y una nueva perspectiva de trabajo para sus directivos.

La pregunta de investigación que rige el proyecto es ¿Cuáles son las características de las prácticas directivas y la gestión de la innovación en la empresa Soluciones MDS?, y tiene como objetivo general caracterizar la práctica directiva y la gestión de la innovación en la organización. Para cumplir este objetivo se proponen como objetivos específicos, describir el talento humano, identificar la práctica directiva y evidenciar la gestión en la compañía objeto de estudio.

Para brindar un marco de conocimiento afín a los objetivos del proyecto se realiza una revisión literaria de varios autores que consideren temas asociados con la práctica directiva, como son, las habilidades que deben poseer los gerentes, los roles y papeles que realizan, así como las actividades que desarrollan y las decisiones que asumen en su entorno laboral. Adicional a lo anterior es necesaria una revisión de los conceptos asociados a la innovación como sus tipos y actividades relacionadas.

La metodología del proyecto tiene un enfoque cualitativo que busca identificar diferencias y patrones al analizar perspectivas de quienes viven los fenómenos lo que permite obtener resultados amplios y profundos con gran riqueza interpretativa y observaciones naturales y flexibles. Como métodos de recolección de datos se usará un formulario autoadministrado y una entrevista estructurada enmarcada en el desarrollo del proyecto nodo. La entrevista se realizará en la compañía soluciones MDS de manera presencial con cada uno de los gerentes seleccionados en un sitio cómodo libre de interrupciones. Se notificará al entrevistado la existencia del formulario autoadministrado para que lo diligencie, brindando las instrucciones necesarias e informando la estructura y cantidad de preguntas que se deben responder.

Los resultados obtenidos respecto de la práctica directiva en la compañía Soluciones MDS muestran un quehacer gerencial acorde a las habilidades, roles y actividades propuestos por los autores en la revisión literaria. Los gerentes cuentan con habilidades humanas, técnicas y conceptuales que les permiten ejecutar de manera adecuada los roles, interpersonal, informativo y decisional por medio de actividades que implica el liderazgo, representación, enlace, vocería, monitoreo, diseminación, emprendimiento, resolución de conflictos y asignación de recursos.

El análisis de resultados respecto de la gestión de la innovación muestra que Soluciones MDS es una compañía consiente de la necesidad y ventajas de la innovación, de la misma forma sus gerentes se encaminan en la misma dirección trabajando y proponiendo actividades relacionadas con innovaciones

de productos, procesos, organizacionales y de comercialización. Adicional a lo anterior se observa el desarrollo continuo de actividades de innovación en la compañía en la cual participan no solo los gerentes sino además la gran mayoría de trabajadores de la compañía.

Como conclusiones relevantes del proyecto se determina que los gerentes de la organización asimilan la importancia de las decisiones que toman a nivel estratégico, táctico y operativo en pro del beneficio de la compañía. Para tomar estas decisiones se basan en la experiencia, conocimiento y habilidades de comunicación que poseen. Además, se evidencia un alto enfoque de los directivos hacia los roles interpersonal y decisorio, sin embargo, se vislumbra que el rol informativo no está tan desarrollando lo que puede representar un desequilibrio en el quehacer directivo de los gerentes.

Respecto de la gestión de la innovación se concluye que la organización está enfocada en la innovación como mecanismo de permanencia en el mercado, buscando desarrollos a nivel de producto, procesos, organizacional y comercialización. Adicional se plantea que la compañía tiene como reto la divulgación a todos los empleados para que los trabajadores no solo aporten ideas, sino que además contemplan una estructura o metodología que les permita llevar trazabilidad y mejora continua en los procesos de innovación que realicen.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Las organizaciones se diferencian de un grupo aleatorio de personas porque tienen sistemas de jerarquía y autoridad representados en los directivos. Sin embargo, es difícil discernir a priori cuáles son las actividades que realmente realiza un gerente dentro de la organización. Si se le preguntará a uno de estos individuos sobre su trabajo, con seguridad responderá que planifica, organiza, coordina y controla, pero observando detalladamente su actividad diaria, como lo realizó Mintzberg en su estudio de directivos, no es lo que se evidencia, más bien se observa que los gerentes tienen una enorme carga de trabajo que deriva en tareas que se realizan de manera superflua e información que transmiten por vía oral y que esta archivada únicamente en sus memorias. Como conclusión a lo anterior, el primer peldaño para apoyar el trabajo del directivo es descubrir que es lo que realmente hace en el entorno de la organización (Mintzberg, 1991).

En el estudio realizado en la ciudad de México por Chiatchoua (2021) para construir un modelo gerencial para las Micro y Pequeñas Empresas [MYPES] en la alcaldía de Cuahitémoc el autor resalta que son reducidas las investigaciones del rol de la gerencia en las MYPES y concluye que, aunque los gerentes cuentan con habilidades para comunicar dentro de las organizaciones y hacia el entorno por medios digitales, trabajo en equipo, liderazgo, capacitación y formación, estas destrezas no son suficientes para el entorno de incertidumbre y competencia actual en las organizaciones.

En el escenario colombiano Pacheco et al. (2022) realizan un diagnóstico a la gestión creativa e innovadora en micro, pequeñas y medianas empresas manufactureras [MIPYMES] en el departamento de Atlántico, en este estudio identifican la necesidad que tienen las organizaciones examinadas por transformar su forma de gerenciar y proponen una gerencia creativa que tendrá como resultado el análisis y toma de decisiones más adecuadas, rápidas y efectivas en el contexto dinámico actual de las organizaciones.

En atención a los párrafos anteriores para establecer un modelo de gerencia acorde al contexto actual de las organizaciones el primer paso a realizar es determinar la práctica directiva actual. En el caso de este proyecto para la empresa Soluciones MDS que tiene una estructura organizacional encabezada por la junta directiva y la gerencia general bajo la supervisión de la revisoría fiscal y con el apoyo de comités asesores y consultores, que luego se subdivide en las gerencias, técnica, de mercadeo, comercial, operaciones y administrativo financiero.

Según el Global Innovation Index respecto de la práctica de la innovación, Colombia ocupa el ranking número 66 dentro de un total de 100 clusters de ciencia y tecnología presentando debilidades en educación con un puntaje de 43.8/100, investigación y desarrollo rankeado en el puesto 58/100, además de inversión en investigación y desarrollo nulo 0/100. La misma publicación referencia como progreso tecnológico la disminución en el costo de producción de energías renovables entre los años 2021 a 2022, en un 12.8% para el caso de la energía solar fotovoltaica y 13.2% para la energía eólica, haciéndolas más

competitivas (World Intellectual Property Organization (WIPO), 2023). De acuerdo a lo anterior se evidencia el aporte en innovación a nivel global del sector de manufactura de equipos eléctricos y la necesidad del mismo por fomentar el desarrollo de esta práctica.

En relación al desarrollo de innovación en el sector global de manufactura de equipos eléctricos, el ranking presentado por la consultora BSG respecto de las 50 compañías más innovadoras a nivel mundial para el año 2023 incluye compañías como Siemens en el ranking número 10, Schneider Electric ubicada en el puesto 25 y General Electric en la posición 28. En el mismo informe se atribuye estas posiciones dentro del ranking a la búsqueda de estas empresas por ser parte de la solución frente al cambio climático. (Boston Consulting Group (BCG), 2023). De acuerdo a lo anterior las organizaciones del sector eléctrico se han visto en la necesidad de enfocar sus esfuerzos en la innovación para el desarrollo sostenible que es la tendencia a nivel mundial.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2022) el panorama energético en Latinoamérica y el Caribe está caracterizado por un aumento significativo en el consumo de energía que ha aumentado 2.4 veces durante los últimos cincuenta años, además en un cambio en la matriz de generación energética que transita de la generación de energías convencionales a renovables con un rápido crecimiento que fue del 33% para el año 2020. Este panorama muestra la necesidad de las industrias de equipos eléctricos latinoamericanas en enfocar los esfuerzos para propiciar iniciativas de innovación que sustenten el consumo de energía de la región con métodos, equipos y procesos sustentables con el medio ambiente.

En el ámbito local la Cámara Colombiana de la Energía en alianza con la Cámara de comercio de Bogotá presentaron un estudio realizado con empresas del sector eléctrico de la zona Bogotá-región. En este estudio se evidenció que el 38% de las empresas tienen un área de innovación. Respecto de áreas de innovación como la movilidad eléctrica, para el año 2021, el 28% de los empresarios que conocen o refieren el tema ha realizado actividades concernientes a esta tecnología; en cuanto a la digitalización de procesos, para el mismo año el 46% de los empresarios indicó tener procesos digitalizados. (Cámara Colombiana de la Energía (CCE), 2022). En relación a lo anterior se evidencia el poco desarrollo a nivel de innovación en las empresas del sector eléctrico a nivel local.

La empresa Soluciones MDS que fabrica y comercializa productos para instalaciones eléctricas y de comunicaciones y ofrece servicios asociados tiene como uno de sus enfoques la búsqueda de reconocimiento por ser una compañía innovadora para el sector eléctrico colombiano, cuenta con un área de I+D+i, lo que le ha permitido mantenerse en el tiempo dentro del entorno de competitividad y cambio actual que se referencia en los párrafos consecuentes.

1.2 La pregunta de investigación

¿Cuáles son las características de las prácticas directivas y la gestión de la innovación en la empresa Soluciones MDS?

1.3 Los objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

- Caracterizar la práctica directiva y la gestión de la innovación en la empresa Soluciones MDS.

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir el talento humano y la estructura organizacional en la empresa Soluciones MDS mediante el uso de las herramientas establecidas por el proyecto nodo.
- Identificar la práctica directiva en la empresa Soluciones MDS mediante el análisis de los datos obtenidos.
- Evidenciar la gestión de la innovación en la empresa Soluciones MDS con base en los registros conseguidos.

1.4 Justificación de la investigación

Según Mintzberg (2004) el problema de la educación actual de los gerentes se relaciona con el enfoque que tiene centro en los negocios y eso desencadena en una impresión distorsionada de la función directiva. El autor enfatiza además que la gerencia es una mezcla de experiencia, conocimiento y análisis, ejercida por personas balanceadas, dedicadas, que practican un estilo de gerencia que puede ser llamado “engaging” y que creen que su función es crear organizaciones fuertes más que acciones valorizadas. De acuerdo a lo anterior es importante realizar un modelo de gestión que se salga de los estándares educativos actuales sobre el trabajo directivo y se enfoque en el manejo de los entornos de incertidumbre y alta competitividad de las organizaciones contemporáneas. Para realizar esta ardua tarea a nivel país se debe partir de análisis de la práctica directiva actual en diversas compañías como la que es objeto de este estudio, Soluciones MDS, a través de la academia, para este caso la Corporación Minuto de Dios, obteniendo como resultado un nuevo enfoque de investigación en la gerencia de las organizaciones y una nueva perspectiva de trabajo para sus directivos.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] y Eurostat (2005) acentúan la importancia de saber porque las organizaciones innovan. Establece que como objetivo final las empresas

buscan obtener un mayor rendimiento por medio de la creación de un nuevo producto, la optimización de los recursos, la productividad en los procesos, lo que les permite ser más competitivas y ganar espacios de mercado y mayores márgenes económicos. La consecución y provecho de los beneficios citados se afianza cuando existe un fuerte enfoque en la gestión de los procesos de innovación, es por tanto de vital importancia reconocer las fortalezas y debilidades que tienen las compañías al respecto. Para el caso de la empresa objeto de estudio, Soluciones MDS, que tiene definida un área de I+D+i, es por tanto relevante y pertinente desde la academia y por medio de la investigación el análisis de la dinámica gerencial para la innovación.

2. REVISIÓN LITERARIA

2.1. Práctica directiva e innovación

2.1.1. *Práctica directiva*

Para caracterizar el quehacer directivo debemos saber que habilidades debe tener un gerente, Chiavenato (2019), establece que el conocimiento no es lo único que debe tener relevancia, la actitud, el modo de actuar, el comportamiento, la filosofía de trabajo, la forma de llevar a cabo las tareas de la organización en función de las condiciones del entorno, son características que sobresalen el trabajo del gerente, entendiendo que este afecta u modifica la función de las personas. De acuerdo a lo anterior el conocimiento únicamente administrativo no garantiza un gerente exitoso.

2.1.1.1. Habilidades de los directivos

Habilidades técnicas: Refieren la aplicación de técnicas de trabajo, uso de computadoras, instrumentos o herramientas para el desarrollo de actividades físicas, contabilidad, planeación, organización (Chiavenato, 2019). Estas habilidades permitirán al gerente de proyectos desarrollar tareas operativas habituales como informes de gestión, análisis de resultados o planes de acción para transmitirlos a sus directivos, colegas, líderes de grupo y equipos de trabajo.

Habilidades humanas: Las relaciones interpersonales, el contacto con los grupos de trabajo, motivación, coordinación, liderazgo, resolución de conflictos, la búsqueda de cooperación, promoción y participación de los equipos de trabajo (Chiavenato, 2019). Estas habilidades fomentan el desarrollo exitoso de los equipos de trabajo a cargo del directivo, en razón de que deben estar convencidos y motivados en el desarrollo de los objetivos planteados por el gerente de proyectos.

Habilidades conceptuales: Para desarrollar la visión de la organización se debe trabajar con ideas, modelos, abstracciones, pensar, razonar y hacer diagnósticos rápidos de las situaciones. El directivo percibe oportunidades y soluciona problemas. Se requiere menos habilidades técnicas que conceptuales para diagnosticar, proponer soluciones e innovar (Chiavenato, 2019). De acuerdo a lo anterior el directivo se propone generar soluciones e innovación a partir de los conocimientos previos, con una alta carga de razonamiento y desarrollo de múltiples opciones en diferentes contextos.

Adicional a las habilidades comentadas anteriormente, Chiavenato (2019) indica las cuatro competencias que debe mantener el directivo para perdurar en el tiempo y evitar la obsolescencia:

Tabla 1

Competencias del directivo para perdurar en el tiempo

Competencia	Descripción
Conocimiento	Reunir conceptos e ideas que le permitan la transformación y la innovación.
Habilidad	Colocar el conocimiento en acción, analizar situaciones, solucionar problemas, conducir el negocio, visualizar oportunidades y tomar decisiones autónomas e independientes.
Juicio y decisión	Evaluar las situaciones con claridad acudiendo a los datos y la información, con espíritu crítico y definiendo prioridades.
Actitud	Ser guía de las personas como agente de cambio con enfoque emprendedor, impulso y determinación ante diversas situaciones.

Nota. Construcción propia a partir de lo mencionado por Chiavenato (2019).

En la tabla 1 se muestran las habilidades que mantendrán al directivo a la vanguardia en el contexto de las organizaciones a su cargo, estas le permitirán generar transformación e innovación, tomar decisiones acertadas en pro de la solución de problemas y visualización de oportunidades del negocio, juzgando con claridad los datos y las situaciones que se presentan en las compañías, motivando a su equipo y llevándolo al cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

2.1.1.2. Roles y papeles de los directivos

Mintzberg (1991) realiza una retrospectiva sobre la descripción básica del trabajo de dirección donde establece los diversos roles en que se enfoca el directivo. Estos roles refieren el ámbito interpersonal, de información y decisión y están amparados bajo la autoridad y estatus formal que les otorga el ser gerentes o directores. Estos roles consideran la base sobre la cual se desenvolvían los directivos en contextos sin alta incertidumbre y con un enfoque de manejo de las personas centrado en la autoridad.

El rol interpersonal refiere a su vez tres papeles, en primer lugar, los gerentes o directores tienen un papel de representación, asisten a diferentes actividades con clientes proveedores o subordinados, estas reuniones no implican toma de decisiones o búsqueda de información relevante, pero son de vital importancia para la organización. En segundo lugar, el papel de líder, en cuanto debe incentivar a su equipo enfocándolo en el desarrollo de los objetivos de la organización. Finalmente, el papel de enlace que conlleva un trato por fuera de los contactos en su cadena de mando y es importante para estructurar un sistema informativo propio y externo (Mintzberg, 1991). El papel interpersonal define entonces la forma como el directivo debe interactuar con el entorno externo y externo de la organización y las personas que lo componen.

El rol informativo se crea gracias a los contactos que tienen los directivos dentro y fuera de la organización, esto les permite estar enterados de todo lo que sucede a su alrededor y los convierte en el centro nervioso de las compañías. Los papeles que desarrolla son de vocero, transmitiendo información a las personas, monitor, recibiendo información interna y externa de la organización y diseminador, compartiendo información con otras organizaciones (Mintzberg, 1991). Este rol le permite intercambiar información con el micro y macro entorno de la organización para estar a la vanguardia en la toma de decisiones.

El rol decisorio refiere los eventos o contextos en los cuales el gerente toma decisiones de acuerdo al análisis de los datos e información que procesa. Los papeles que involucra son de emprendedor, fomentando el desarrollo de ideas, tomando decisiones y delegando responsabilidades, resolutor de conflictos, atendiendo disputas o conflictos entre los subordinados, asignador de recursos, estableciendo prioridades y tomando decisiones acerca de los recursos y negociador, frente a la misma organización, otras compañías, proveedores y clientes (Mintzberg, 2019). El rol decisorio se da como resultado del análisis de la información recopilada y el análisis que proveen los roles citados anteriormente.

En un contexto más reciente Mintzberg (2019) considera que la dirección se debe entender como arte, conocimiento, visión, intuición, cualidades que se obtienen con la experiencia y que se deben manejar en función del contexto, por esta razón muchos directivos fallan en organizaciones diferentes a las que fueron exitosos. Es necesario por tanto buscar un enfoque diferente respecto de la formación que se debe brindar a los gerentes para que sobresalgan en todos los contextos.

2.1.1.3. Actividades de planeación y operativas de los directivos

Según Mintzberg (1973) hay relación directa entre el rol ocupado por el directivo dentro de la organización y el tiempo que aplica en las actividades de planeación y operativas. Normalmente la alta gerencia concentra el uso de su tiempo en la planeación estratégica, formulando políticas y representando la organización en el ambiente externo, los gerentes de mandos medios se enfocan en el control y la coordinación de las actividades que desarrollan en sus departamentos y finalmente la supervisión del trabajo y solución de problemas inmediatos la desarrollan los jefes de equipo o supervisores encargándose de la planeación táctica, coordinación del trabajo y motivación. Los gerentes entonces, en

función del rol jerárquico ocupado en la organización dedican el tiempo de su jornada a actividades de planeación y operativas.

Las actividades de planeación definidas por Mintzberg son las siguientes:

Formulación de estrategias: “La estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una organización y la adopción de cursos de acción que se deben seguir para alcanzarlos” (Mintzberg, 1988, p. 16). Para los directivos esta actividad es de gran importancia ya que le permite establecer el horizonte en el cual se debe enfocar la compañía y los planes que se deben considerar los equipos de trabajo y el gerente para llegar allí.

Desarrollo de planes: “La planificación indica la selección de objetivos, la formulación de políticas, la creación de programas y la elaboración de presupuestos” (Mintzberg, 1973, p. 54). Para los gerentes son de amplia relevancia debido a que estos planes se aúnan a la formulación de estrategias para guiar su desarrollo y ser comunicados de manera acertada a los diferentes equipos de trabajo de la organización.

Monitoreo y control: “El control implica asegurarse de lo que se está haciendo realmente coincide con lo que se ha planeado hacer y tomar las medidas correctivas necesarias” (Mintzberg, 1973, p. 55). El quehacer directivo debe buscar que las formulaciones estratégicas y planes de acción se controlen y verifiquen para revisar su efectividad y corregir posibles desviaciones que se puedan presentar.

Respecto de las actividades operativas que realizan los directivos Mintzberg especifica lo siguiente:

Supervisión del trabajo de los empleados: “Los gerentes deben asegurarse de que sus empleados estén trabajando de manera efectiva y eficiente” (Mintzberg, 1973, p. 50). Este se puede lograr creando un entorno en el cual se sientan valorados, tengan los recursos necesarios para desarrollar su actividad y una comunicación abierta de los objetivos que se quieren llevar a cabo optimizando el desempeño individual y colectivo.

Toma de decisiones: “Los gerentes deben tomar decisiones constantemente, desde pequeñas decisiones rutinarias hasta grandes decisiones estratégicas” (Mintzberg, 1973, p. 52). El gerente de proyectos siempre estará enfrentado a la toma de decisiones que pueden ser cruciales o más sencillas pero que implican análisis de información, estudiar alternativas, evaluar riesgos y posibles consecuencias para elegir la mejor opción en diferentes contextos.

Manejo de las relaciones: “Los gerentes deben manejar las relaciones con sus empleados, sus superiores, sus clientes, y otros interesados” (Mintzberg, 1973, p. 53). El enfoque en tareas técnicas o toma de decisiones no es suficiente para los gerentes, además deben poseer habilidades que implican mantener relaciones solidas con empleados, superiores, clientes y otros interesados. Cultivar relaciones positivas facilita un entorno colaborativo y confiable que facilita el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

2.1.1.4. Toma de decisiones de los directivos

Según Mintzberg (1973) la toma de decisiones de los directivos es una actividad de vital importancia abordando desde temas cotidianos hasta los más complejos. Los directivos deben desarrollar habilidades analíticas, pensamiento crítico y excelente juicio para asumir este reto de manera efectiva, además comunicar sus decisiones de manera óptima para generar respaldo y confianza de sus equipos. Estas decisiones presentan las siguientes características:

Ambigüedad e incertidumbre: “Los directivos deben tomar decisiones en condiciones de incertidumbre y con información incompleta” (Mintzberg, 1973, p. 52). Es evidente que en diversos contextos y ocasiones no se dispone de los datos suficientes para llegar a una solución óptima eso conlleva un análisis más concienzudo de la poca información que se tiene, identificando tendencias o patrones, apelando a la intuición y a la adaptación ajustando la toma de decisiones al desarrollo de las circunstancias.

Racionalidad limitada: “La toma de decisiones no es un proceso racional y objetivo, sino que esta influenciado por factores humanos y organizacionales” (Mintzberg, 1973, p. 53). En la práctica real existen múltiples factores relacionados con las personas y las compañías, sesgos cognitivos, presiones organizacionales, conflictos de intereses, limitaciones de recursos y tiempo, hacen más complejo el proceso de toma de decisiones.

Consecuencias: “Las decisiones de los directivos tienen consecuencias importantes para la organización y las personas que trabajan en ellas” (Mintzberg, 1973, p. 54). Estas decisiones no son triviales, tienen un gran impacto en las compañías y sus trabajadores, las buenas decisiones pueden aumentar la satisfacción de los clientes, fortalecer el clima laboral, mejorar el crecimiento e impulsar la eficiencia. En contraposición una mala decisión puede afectar la reputación de la empresa, provocar desmotivación en el personal o generar pérdidas económicas.

Los principales tipos de decisiones que toman los gerentes son referidos por Mintzberg de la siguiente forma:

Decisiones programadas: “Las decisiones programadas son decisiones rutinarias que se toman siguiendo reglas o procedimientos preestablecidos” (Mintzberg, 1973, p. 55). Generalmente estas corresponden a problemas comunes y bien definidos como procesar la solicitud de un cliente, contratar un nuevo empleado o solicitar materiales a producción. Su programación de acuerdo a reglas o procedimientos le permite ahorrar tiempo y esfuerzo manteniendo la consistencia y garantizando la calidad de los resultados.

Decisiones no programadas: “Las decisiones no programadas son decisiones que se toman en situaciones nuevas o inusuales que no se ajustan a reglas o procedimientos preestablecidos” (Mintzberg, 1973, p. 55). Estas decisiones están inmersas en contextos complejos e inciertos manejando información desconocida, incompleta o incluso contradictoria, por ejemplo, crisis repentinas, lanzamiento de nuevos productos o servicios, fusionarse con otra compañía o adquirirla. Una decisión oportuna en estos ámbitos muestra habilidades de pensamiento crítico, creatividad, intuición y capacidad de adaptación en el directivo.

Decisiones de crisis: “Las decisiones de crisis son decisiones urgentes e importantes que se toman en respuesta a eventos inesperados o situaciones de crisis” (Mintzberg, 1988, p. 24). Estas decisiones se caracterizan por su urgencia e importancia como respuesta a situaciones o eventos no contemplados que pueden afectar la organización de manera inmediata o en el futuro, además se caracterizan por una alta incertidumbre, elevada presión e impacto significativo, algunos ejemplos relacionan, un desastre natural, falla en un sistema informático o una mala publicidad. Para abordar estas decisiones los gerentes deben utilizar sus habilidades en comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y análisis rápido y preciso.

Mintzberg plantea 3 estilos de toma de decisiones cuyas características se muestran en la tabla 2.

Tabla 2

Estilos de toma de decisiones según Mintzberg

Estilo analítico	Estilo visionario	Estilo pragmático
Enfoque racional y sistemático	Enfoque intuitivo y creativo	Enfoque experimental y flexible
Basado en el análisis de información y datos	Identificación de patrones tendencias y oportunidades	Basado en la adaptación, experimentación, prueba y error
Apropiado para decisiones programadas	Apropiado en decisiones no programadas en situaciones complejas	Apropiado para decisiones urgentes o de respuesta rápida

Nota. Construcción propia a partir de lo indicado por Mintzberg (1973; 1988).

Para los estilos mostrados en la tabla 2 Mintzberg enfatiza que estos estilos no son excluyentes, sino que los gerentes pueden combinar y adaptar diferentes enfoques según las características de cada situación (Mintzberg, 1988). La clave para una toma de decisiones efectiva reside en la capacidad del gerente para identificar el estilo más adecuado para cada caso y utilizar las herramientas y habilidades necesarias para alcanzar una decisión acertada (Mintzberg, 1973). Los gerentes deben usar sus habilidades analíticas, pragmáticas y creativas para lograr una toma de decisiones efectiva a los problemas y retos que se presentan en la organización.

2.1.2. Gestión de la innovación

En el contexto actual de globalización y alta competencia las organizaciones se deben adaptar rápidamente al cambio del entorno. Por tal razón la innovación es un factor clave para que se mantengan y permanezcan en el tiempo. (Seclen Luna y Barrutia Güenaga, 2019). La innovación entonces es clave para el desarrollo de las empresas y garantiza su permanencia en el largo plazo.

2.1.2.1. Tipos de innovación

Según Luna y Barrutia (2019) la innovación se descompone en dos grados de novedad, el grado radical cuando se crean nuevos productos que conllevan un cambio revolucionario e incremental cuando los cambios o la mejora de un producto o proceso se realiza de manera incremental, ambos desarrollos suponen riesgo, sin embargo el primero presenta un mayor peligro de fracaso, es por tal razón que los impulsos incrementales se realicen en mayor cantidad en organizaciones pequeñas con poco adelanto tecnológico o de investigación. Independiente del camino que se seleccione los aportes en innovación que se realizan aportan a la competitividad de la organización, su supervivencia y el respeto por el medio ambiente.

Los desarrollos concernientes a la innovación se pueden enfocar en diferentes áreas de la organización y siempre implican un aporte nuevo o mejora significativa como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3

Tipos de desarrollos de innovación en la organización

Área de innovación	Descripción
Innovación del producto	Producto nuevo o mejorado significativamente con diferenciación en especificaciones, funcionalidad o atributos.
Innovación de Procesos	Metodología nueva o mejorada con el objetivo de reducir costos unitarios u oferta diversificada.
Innovación organizacional	Métodos organizativos nuevos o mejorados en recurso humano, procedimientos, rutinas que implican reducción en costos administrativos.
Innovación en la comercialización	Marketing nuevo o mejorado que identifica las necesidades de los clientes para utilizarlas como fuentes de innovación.

Nota. Construcción propia a partir de lo mencionado por Luna y Barrutia (2019).

2.1.2.2. Actividades para la innovación

En diversas publicaciones a través de los años, la OCDE ha establecido los beneficios que conllevan las actividades enmarcadas en los principios de la cultura de innovación, la inversión en investigación y desarrollo, la colaboración con actores externos, la protección de la propiedad intelectual y la adaptación a cambios tecnológicos que les permiten a los a las organizaciones que innoven y se vean beneficiadas. Una organización que adopta estas actividades y sus marcos de referencia puede tener diversas ventajas en el contexto competitivo actual.

Tabla 4

Principios y beneficios de la innovación en las organizaciones

Principios	Beneficios
Cultura de Innovación	Apertura a nuevas ideas y enfoques
	Tolerancia al fracaso como proceso de aprendizaje
	Comunicación efectiva y colaboración entre los empleados
	Reconocimiento y recompensa de la innovación
Inversión en I + D	Adaptarse a los cambios del mercado
	Desarrollar nuevas ventajas competitivas
	Satisfacer las necesidades de los clientes
Colaboración con actores externos	Reducir costos de I+D
	Acelerar el proceso de innovación
	Obtener mejor comprensión de las necesidades del mercado
Protección de la propiedad intelectual	Obtener beneficios económicos de las innovaciones
	Atraer inversores y socios
	Mantenerse a la vanguardia de la competencia
Adaptación a los cambios tecnológicos	Invertir en nuevas tecnologías
	Desarrollar nuevas habilidades en los empleados
	Adoptar nuevos modelos de negocio

Nota. Construcción propia a partir de lo mencionado por OCDE (2015, 2018, 2019, 2020, 2021).

Los principios y beneficios mostrados en la tabla 4 muestran que la innovación en las organizaciones permite obtener diversos beneficios respecto del talento humano, los mercados, el ambiente económico y el ambiente tecnológico, además de mejora en las relaciones con clientes, proveedores, inversores, socios y actores externos como las universidades e institutos de investigación.

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la Investigación

El desarrollo de este proyecto está enmarcado dentro de un tipo de investigación de enfoque cualitativo, según Balcázar et al. (2013), este tipo de investigación se fundamenta en resolver las preguntas ¿por qué? y ¿para qué?, utilizando diferentes formas de recuperación de datos que permitan, por medio de la observación, reconstruir la realidad. De acuerdo a Báez y De Tudela (2006) el sentido cualitativo refiere la esencia de las personas o cosas con independencia de ser endógeno o exógeno e indica lo que los hace diferentes, les distingue y les brinda personalidad propia. De acuerdo a lo anterior y citando a Bernal (2006) el enfoque cualitativo es ideal para este proyecto porque permite buscar diferencias y patrones al analizar las perspectivas de quienes viven los fenómenos, lo que permite obtener resultados amplios y profundos con gran riqueza interpretativa y observaciones naturales y flexibles.

3.1.1. Tipo de Investigación

3.1.1.1. En relación al objeto de estudio

La investigación a realizar se caracteriza por ser aplicada ya que se utilizarán herramientas desarrolladas por el proyecto nodo. Según Lozada (2014), este tipo de investigación tiene su base en los descubrimientos tecnológicos de la investigación básica, generando conocimiento aplicable a las dificultades del sector productivo y la sociedad. Para McMillan y Schumacher (2005) la investigación aplicada a diferencia de la investigación básica da solución a un problema general por medio del alcance de conocimiento relevante sobre el mismo. En relación a las definiciones anteriores el proyecto buscara conocer la práctica directiva y gestión de la innovación en la empresa Soluciones MDS para hallar nuevos enfoques directivos aplicables a esta y otras organizaciones.

3.1.1.2. En relación al tiempo de la investigación

Respecto del tiempo de la investigación, se considera seccional de acuerdo a la definición referida por Bernal (2006): “Son aquellas investigaciones en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado”. De acuerdo a lo anterior las herramientas del estudio se aplicarán una sola vez a cada directivo de la organización.

3.1.1.3. En relación a la información recolectada

La investigación se considera de tipo descriptivo, Hernández (2018) refiere la investigación de tipo descriptivo con el propósito de determinar, para conceptos, fenómenos, variables o hechos, sus características, propiedades, definición, caracterización, como se miden, cuantifican o muestran en un contexto determinado. En este tipo de investigación los datos son obtenidos directamente de las personas que brindan información acudiendo a cuestionarios, entrevistas, encuestas que son las fuentes de observación. (Pimienta, 2018). El tipo de investigación descriptivo permite al proyecto tener una visión profundamente detallada, adecuada con el contexto de la práctica directiva e innovación en la organización.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Definición de la población

Al ser una investigación de tipo cualitativo se realizarán 5 estudios de caso a gerentes de la empresa soluciones MDS, lo cual proporcionara “un sentido de comprensión profunda del ambiente y el problema de investigación” (Hernández y Mendoza, 2018).

3.2.2. Cálculo y selección de la muestra

Para el caso de una investigación cualitativa “la selección de la muestra de la investigación cualitativa debe ser un proceso deliberado y reflexivo que se ajuste a los objetivos del estudio y las características de la población” (Creswell, 2007, p. 146). En relación a lo citado anteriormente para la selección de la muestra de la compañía objeto de estudio, que tiene un total de 6 gerentes, se considerara entrevistar mínimo el 80% de la población con el fin de obtener diversidad en la información obtenida para el análisis.

3.3. Instrumento(s)

3.3.1. Entrevista estructurada

La entrevista estructurada cuenta con un conjunto de preguntas predefinidas y ordenadas que se formulan de igual manera a todos los participantes con el fin de comparar las respuestas y obtener datos cualitativos y cuantitativos (Punch, 2013). El objetivo de la entrevista estructurada propuesta por el proyecto nodo es recopilar información sobre la práctica directiva y la gestión de innovación de los gerentes en la compañía Soluciones MDS con el fin de realizar un contraste en las respuestas e identificar patrones y tendencias en la compañía.

La entrevista estructurada que usa el proyecto de investigación está dividida en 5 partes, la primera corresponde a la caracterización demográfica, la segunda a las preguntas de carácter organizacional, la tercera idéntica los roles de la organización, la cuarta se enfoca en la práctica directiva y finalmente la quinta caracteriza la innovación.

La caracterización demográfica contiene aspectos como, edad, nivel educativo, sexo, género y estrato social. Respecto de la organización se relacionan aspectos como, la actividad de la organización, estructura organizacional y cargos. Sobre los roles de la organización se busca identificar los propuestos por Mintzberg (1991) en cuanto a los papeles de representación, liderazgo, vinculación, monitor, difusor, vocero, negociador, asignador de recursos, resolutor de conflictos y emprendedor. En lo que refiere a la práctica directiva se busca información sobre el ritmo de trabajo, el quehacer directivo, y preferencias de comunicación. El último análisis se realiza sobre la innovación, recabando la opinión de su necesidad y actividades asociadas. En función de la respuesta sobre la realización de actividades directivas de innovación se indaga sobre la capacidad de innovar, tipos de innovación, procesos de innovación y vinculación de personas. Hernández y Mendoza (2018) refieren que los cuestionarios se utilizan en diversos tipos de encuestas, por ejemplo, para determinar necesidades de vivienda o verificar los desempeños de algún gobierno, lo anterior por medio de preguntas congruentes al planteamiento de problema e hipótesis con la finalidad de analizar diferentes variables.

3.3.2. Formulario autoadministrado

El formulario autoadministrado busca obtener información de los participantes sobre una diversa gama de temas incluyendo actitudes, comportamientos, experiencias u opiniones que son recopilados en un instrumento de recolección que responden sin la necesidad de un entrevistador (Bowling, 2015). Para el presente proyecto la adquisición de datos por medio del formulario administrado tiene como objetivo contrastar las respuestas que tienen los gerentes de Soluciones MDS al responder sin la existencia del entrevistador.

El cuestionario se encuentra en la nube y se enviara compartiendo un enlace en el cual cada directivo puede registrar sus respuestas. El formulario autoadministrado corresponde a un cuestionario de preguntas cerradas con múltiple respuesta, las preguntas refieren los mismos aspectos encaminados en la entrevista que acompaña la investigación refiriendo preguntas sobre caracterización demográfica, estructura organizacional, roles de trabajo, práctica directiva y caracterización de la innovación.

3.4. Descripción de procedimientos

3.4.1. Entrevista

La entrevista se realizará en la compañía soluciones MDS de manera presencial con cada uno de los gerentes seleccionados. Se buscará un sitio cómodo libre de interrupciones, como las salas de capacitaciones, que permita desarrollar las preguntas de la entrevista estructurada de manera secuencial, buscando que las respuestas sean claras y solicitando aclaraciones de ser necesario. Adicional a lo anterior se utilizará la aplicación Transcripción Instantánea para tomar transcripción de lo que se está hablando y la aplicación grabadora de sonidos para tener registro en audio de las entrevistas realizadas.

3.4.2. Formulario autoadministrado

Se notificará al entrevistado la existencia del formulario autoadministrado para que lo diligencie, brindando las instrucciones necesarias e informando la estructura y cantidad de preguntas que se deben responder.

3.5. Análisis de información

De acuerdo al enfoque del proyecto de investigación que usa como instrumentos de recolección de datos la entrevista y el formulario autoadministrado el análisis de información se debe realizar de manera cualitativa. Según Sampieri (2018) "El análisis cualitativo implica que organices los datos recogidos, los transcribas cuando resulte necesario y los codifiques". La organización y codificación de los datos se realizará etiquetando las repuestas de la entrevista estructurada de acuerdo a las categorías y subcategorías mostrados en la tabla 5.

Tabla 5

Categorías y subcategorías para el análisis de resultados

Categoría principal	Subcategoría
Talento humano en soluciones MDS	Caracterización demográfica
Práctica directiva en soluciones MDS	Uso del tiempo de los gerentes de soluciones MDS
	Toma de decisiones de los gerentes en soluciones MDS
	Habilidades de los directivos de Soluciones MDS
	Roles de los directivos de Soluciones MDS
Gestión de la Innovación	Capacidades de los gerentes para la gestión de la innovación en Soluciones MDS
	Desarrollo de actividades de innovación en Soluciones MDS
	Retos para la gestión de la innovación en Soluciones MDS

Nota. Construcción propia a partir de los objetivos de la investigación, revisión literaria e instrumentos de recolección de datos.

Las categorías y subcategorías propuestas en la tabla 5 permitirán el análisis de datos de manera cualitativa identificando tendencias y patrones que concluyan sobre los objetivos del proyecto.

3.6. Consideraciones éticas

3.6.1. Análisis de consideraciones éticas

Respecto del desarrollo del proyecto se deben considerar los siguientes aspectos éticos definidos por la corporación Minuto de Dios, la comunidad científica y Soluciones MDS.

La comunidad científica y en su representación, la corporación universitaria minuto de Dios plantean aspectos éticos fundamentales para el desarrollo de los trabajos de investigación en un marco de referencia que considera la protección de los derechos fundamentales de las personas, el bienestar animal, cuidado del medio ambiente, integridad científica, responsabilidad social, ética en la publicación, ética en la docencia y mecanismos de vigilancia y control. Los temas relacionados anteriormente garantizan que las personas no sean discriminadas u afectadas en su privacidad, adicionalmente, que la investigación sea honesta y original en pro del beneficio de las comunidades y la protección del medio ambiente y los animales. (Corporación Universitaria Minuto de Dios, 2018)

Durante el desarrollo del proyecto se considerará el marco de referencia mostrado anteriormente, informando a la población objeto de estudio los objetivos y las necesidades del proyecto, considerando

validas todas las respuestas brindadas, analizándolas con integridad y rigurosidad científica, citando todos los aportes de los autores considerados en el trabajo de investigación.

3.6.2. Instrumentos de aceptación y autorización

El consentimiento informado se solicitará a la población objeto de estudio durante el desarrollo de la entrevista estructurada, indicando los objetivos de la misma y las formas de recopilación de datos, además de pedir al entrevistado que lo indique verbalmente de acuerdo a la siguiente información considerada en el instrumento proporcionado por el proyecto nodo: “Doy mi consentimiento de informado en cuanto a que los datos que relacionaré en el cuestionario de investigación a desarrollar son con fines académicos y de investigación. Comprendo que mi participación es completamente voluntaria y que en el momento en que desee puedo dar por terminado el proceso.”

4. RESULTADOS

4.1. Talento humano en Soluciones MDS

4.1.1. Caracterización demográfica

En la tabla 6 se muestra un resumen de la caracterización demográfica de la muestra de población tomada para el presente estudio, se relacionan los nombres de los gerentes encuestados, su cargo, edad, nivel educativo y tiempo desarrollando la actividad administrativa.

Tabla 6

Caracterización demográfica de los gerentes de Soluciones MDS

Nombre	Edad	Cargo	Nivel educativo	Tiempo en el cargo
Carlos Sierra	47	Gerente administrativo y financiero	Profesional con maestría	Entre 1 y 3 años
Alberto Rincón	42	Gerente de operaciones	Profesional con maestría	Entre 7 y 9 años
Hernando Romero	62	Ingeniero de proyectos I+D+i	Profesional con maestría	Entre 4 y 6 años
Edwin Firacative	43	Gerente técnico	Profesional con maestría	Más de 9 años
Olga Viscaya	45	Directora comercial	Profesional con especialización	Entre 7 y 9 años

Nota. Construcción propia a partir de información de instrumentos aplicados.

De acuerdo a la tabla 6 los gerentes entrevistados de la compañía se encuentran en edades que oscilan entre los 42 y 62 años. El 100% de los directivos cuenta con estudios de posgrado. 40% del personal lleva más de ocho años desempeñando algún cargo en la empresa. El 80 % de los cargos gerenciales objeto de estudio son ocupados por hombres y el 20% por mujeres. Se evidencia un grupo de población maduro con alto nivel educativo, probablemente con bastante experiencia acumulada a través de sus años laborales en su mayoría del sexo y género masculino.

El 60% de los entrevistados considera que tiene un ritmo de trabajo medio, 20% acelerado y 20% tranquilo. Cuando realizan su quehacer directivo el 60% de los gerentes considera que frecuentemente es interrumpido mientras que un 40% establece que sus labores son suspendidas por actividades ajenas a su labor casi o todo el tiempo. El 80% de los directivos determina que con frecuencia realiza diferentes actividades al mismo tiempo. De acuerdo a lo anterior, en su mayoría los directivos de Soluciones MDS tienen un ritmo de trabajo medio, frecuentemente interrumpido en sus labores gerenciales las cuales desarrollan con frecuencia al mismo tiempo.

En la entrevista realizada consideran que tienen una amplia experiencia en diversas compañías que las ha permitido tomar hábitos que aplican hoy en día. Uno de los gerentes, por ejemplo, indica “En la experiencia que he tenido durante mi vida laboral, me ha dado a entender que a medida que uno logra hacer que las ideas permeen el equipo de trabajo y estemos con una completa sincronización en la comunicación desde la parte operativa hasta la parte gerencial” o por otra parte otro gerente considera: “Es más, como la experiencia de todo lo que he vivido laboralmente, lo que me permite desarrollar el cargo”. Lo dicho anteriormente afirma lo propuesto por Mintzberg (2019) en cuanto al entendimiento de la dirección como arte, conocimiento, visión, intuición, cualidades que se obtienen con la experiencia y que se deben manejar en función del contexto. Para los gerentes de Soluciones MDS y de acuerdo a lo dicho por Mintzberg la experiencia es fundamental para el desarrollo directivo que realizan en la compañía actualmente.

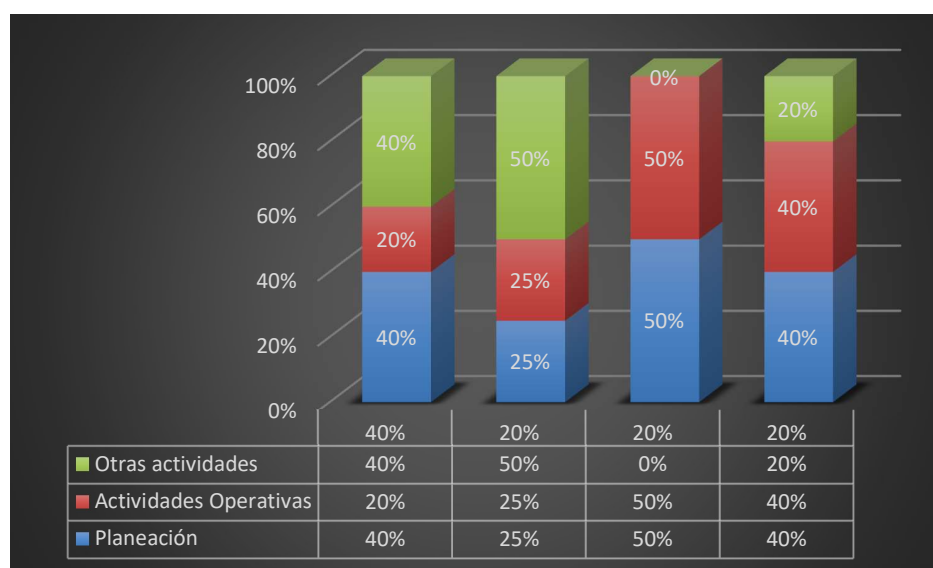
4.2. Práctica directiva en Soluciones MDS

4.2.1. Uso del tiempo de los gerentes de Soluciones MDS

El Respecto del uso del tiempo en las actividades de planeación y actividades operativas de los gerentes de soluciones MDS se encontraron los resultados mostrados en la Figura 1.

Figura 1

Tiempo de planeación y actividades operativas de los gerentes de Soluciones MDS



Nota. Construcción propia a partir de los datos obtenidos en el formulario autoadministrado.

De acuerdo a la figura 1 la mayor parte de los gerentes de la compañía dedica entre 40 % y 50 % de la jornada laboral a actividades de planeación y entre 20% y 25% a actividades operativas, lo cual muestra a los gerentes de la compañía más cercanos a la alta gerencia de acuerdo a lo indicado por Mintzberg (1979). Esto puede ser resultado del organigrama de la organización que fija los mandos medios inmediatamente después de la gerencia general incluyéndolos en reuniones que definen el rumbo de la compañía.

Revisando nuevamente la figura 1 se observa entre un 20% y 40% adicional en otras actividades. Uno de los gerentes encuestados refiere “el restante tiempo entre la planeación y los procesos operativos realmente se va en temas de seguimiento o supervisión” tarea que de acuerdo a lo dicho por Mintzberg corresponde a los directores de línea o supervisores: Para los jefes de equipo o supervisores de línea el uso del tiempo se centra en la supervisión del personal a cargo y la resolución de problemas de carácter inmediato (Mintzberg, 1973). Lo anterior puede evidenciar un desenfoque en las actividades realizadas por los mandos medios ya que no están delegando las responsabilidades de supervisión a los supervisores y jefes de línea.

Continuando con el desarrollo anterior uno de los directores de línea indica “En la última semana tuve las tres, actividades de relacionamiento, porque tuve que salir a visitas comerciales y acompañamiento con la fuerza comercial, actividades que incluían movimientos y gestión de la información, porque estoy elaborando plan de ventas y presupuesto comercial y actividades que incluían toma de decisiones en procesos de la organización, porque estuvimos realizando la planeación estratégica del año 2024”. Mintzberg (1973) no establece una distribución específica sobre el tiempo que los directivos deben aplicar a la planeación y a las actividades operativas, pero indica que la planeación ocupa mayor espacio a medida que se asciende en la cadena jerárquica de las organizaciones. Se observa entonces que la organización realiza un modo de “preparación” desde los cargos inferiores en la jerarquía para continuar su camino dentro de la organización como gerentes de mandos medios e inclusive en la alta gerencia.

Concluyendo los párrafos anteriores, la organización y sus gerentes tienen afinidad a lo propuesto por Mintzberg sobre el uso del tiempo en las actividades de planeación y operativas de acuerdo a los niveles jerárquicos de la compañía, sin embargo también se evidencia la visión de la compañía por formar los niveles jerárquicos más bajos para que puedan afrontar los niveles más altos en algún momento como lo relaciona uno de los gerentes entrevistados: “hay algunos temas que podrían ser mejor articulados dentro de la compañía y pues que eso redunde en el día de mi trabajo, en qué sentido, en el momento que vayamos formando una segunda línea dentro de la compañía que tenga un plan de sucesión para cargos como el mío y que se vayan formando estas segunda línea o estas jefaturas para que asuman estos roles dentro en el tiempo en la compañía y permitan que se tenga más espacio para tener otro tipo de decisiones o visualizaciones dentro de la compañía y que desgasten en un poco menos en los temas de supervisión del día a día.”. Esta dirección entonces permitirá a la alta gerencia de la compañía y sus mandos medios dedicar mayor tiempo a las actividades de planeación como lo propone Mintzberg (1973): en función del rol ocupado por el directivo dentro de la organización se especifica el tiempo que aplica en las actividades de planeación y operativas. Normalmente la alta gerencia concentra el uso de su tiempo en la planeación estratégica, formulando políticas y representando la organización en el ambiente externo.

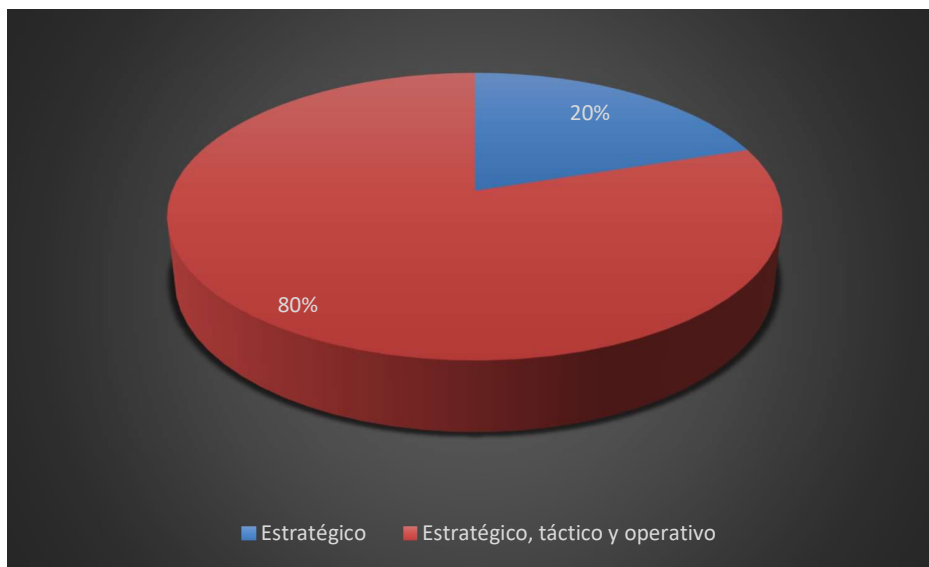
4.2.2. Toma de decisiones de los gerentes en Soluciones MDS

De acuerdo a las respuestas expresadas por los directivos de soluciones MDS normalmente toman decisiones significativas, la mayor parte del tiempo, de carácter estratégico, casi nunca necesitan aprobaciones adicionales u autorizaciones para materializarse y siempre son consultadas con su equipo de trabajo. Con referencia en los datos recopilados en el formulario autoadministrado el 80% de los directivos considera que toma decisiones de carácter estratégico y el 20% de carácter táctico, estratégico y operativo, sin embargo, en el contexto de la entrevista se evidencian respuestas como: “Las decisiones tienen las 3 connotaciones, operativas, tácticas y estratégicas”, “Entonces, estratégico, revisar la estructura organizacional, táctico, estamos mirando cómo van las metas de este mes y revisando las metas del próximo mes y también estamos mirando de una vez el próximo año y operativos el seguimiento diario del resultado los procesos”, “La mayoría estratégicos en un 60%, tácticas un 20%, operativas 20%.”, “Si es

operativo, digamos si es algún pedido que toca hacer el cambio o dar algún AVAL, si es táctico, es ya sobre los asesores comerciales, ya si necesito entregar una cuenta nueva, visitar un cliente, o tomar una decisión y si ya es estratégico, es cuando ya involucra a la compañía, el nombre de la compañía, como, por ejemplo, en una visita comercial, si tengo que dar un descuento, tomo esa decisión sola.”, de acuerdo a lo anterior para el 80% de las intervenciones se incluyen los caracteres táctico, estratégico y operativo como se muestra en la figura 2.

Figura 2

Carácter de las decisiones tomadas por los directivos de Soluciones MDS



Nota. Construcción propia a partir de los datos obtenidos en el formulario autoadministrado.

Los directivos de soluciones MDS son conscientes de las características de las decisiones que toman y la variedad que las representan: “hay momentos del día en dónde se necesita realmente analizar y pensar las cosas con calma y no tomar decisiones de forma acelerada pero también a su vez hay momentos del día en dónde las decisiones deben ser rápidas, en temas de asignación de recursos, autorizaciones de créditos o algunas actividades de supervisión que requieran que el proceso tome o se enderece rápidamente” o “Sí, digamos que normalmente mi rol es de toma decisiones significativas, tal vez es el, dentro de la organización, el segundo rol que más toma decisiones significativas dentro de la empresa y las decisiones van desde todos los temas relacionados con la producción, temas de planeación estratégica, temas de atención de clientes, decisiones con el personal de la organización y digamos qué eso hace parte del día a día”. Lo anterior es consecuente con lo expresado por Mintzberg (1973) como una actividad de vital importancia abordando desde temas cotidianos hasta los más complejos. De igual forma las respuestas expuestas evidencian las características propuestas por el autor confirmando la racionalidad limitada, sus consecuencias importantes para la organización y el contexto de ambigüedad e incertidumbre (Mintzberg, 1973).

4.2.3. *Habilidades de los directivos de Soluciones MDS*

En Soluciones MDS el 50% de los directivos frecuentemente considera que su formación no es completamente indispensable para las actividades que desarrolla. Uno de los gerentes considera importante y adecuada su formación porque le brinda una visión holística de la organización. De la misma forma otro gerente discierne que su formación en administración e ingeniería le permite la toma de decisiones de carácter técnico. En contraste uno de los directivos considera que su formación académica no es indispensable porque son más relevantes las habilidades y conocimiento adquiridos por la experiencia laboral y otro directivo explica que existen procedimientos operacionales estándar que puede desarrollar cualquier persona que llegue a ocupar el cargo. En las respuestas anteriores se evidencia que los gerentes de Soluciones MDS que si consideran que su formación es indispensable para el desarrollo de su trabajo tienen mayor enfoque en las habilidades conceptuales propuestas por Chiavenato (2019), mientras que los que no se rigen más por las habilidades técnicas propuestas por el mismo autor. En consideración del investigador de este proyecto son los gerentes con mayor experiencia en cargos directivos los que se ajustan a la visión de Chiavenato (2019) quien considera que los directivos deben tener más habilidades conceptuales que técnicas para diagnosticar, proponer soluciones e innovar.

El contacto con los grupos de trabajo es una de las habilidades humanas propuestas por Chiavenato (2019) respecto de ello los directivos de la compañía comentan lo siguiente: Uno de los gerentes considera que el trabajo en equipo y la completa sincronización del mismo hace que los procesos fluyan de manera más rápida, de la misma forma otro de los gerentes consulta e impulsa a que las decisiones sean tomadas por los líderes de las áreas que tiene a cargo, además otro directivo indica que no toma decisiones en solitario, sino que se apoya en su equipo de trabajo. De lo anterior se concluye que el trabajo en equipo es considerado por todos los gerentes de la compañía y que esta habilidad de alta relevancia es aplicada por los directivos en sus equipos de trabajo, lo cual es beneficioso para la compañía.

De acuerdo a Chiavenato (2019) el liderazgo es otra habilidad humana relevante de los directivos, en el caso de Soluciones MDS y de acuerdo a los resultados mostrados por el formulario autoadministrado, el 100% de los gerentes entrevistados considera que las actividades que más frecuentemente realiza están relacionadas con el Liderazgo. Uno de los directivos concluye que la actividad de líder es innata al quehacer directivo, otro considera que las actividades de liderazgo le ayudan a las personas a conocer sus objetivos, entender sus propósitos y de esa forma motivarse a realizarlos, otro de los gerentes además considera que las actividades de capacitación de las personas que realiza lo identifica también como líder y finalmente otro directivo indica que encamina y apoya a su equipo de trabajo para que realicen las actividades que tienen a cargo y que eso le caracteriza como líder. En relación a lo anterior se intuye un alto compromiso de los gerentes de Soluciones MDS con las actividades de liderazgo de sus equipos lo que beneficia a la organización para el cumplimiento de los objetivos y metas que se plantea desde la dirección.

En contraste a las respuestas del formulario autoadministrado sobre las actividades de liderazgo en la entrevista estructurada se vislumbran también las actividades de enlace y representación. Uno de los gerentes indica que para que la compañía este coordinada y articulada para entregar un producto al

cliente debe existir mucho enlace y comunicación asertiva para tener claridad y entender lo que necesita la compañía y los grupos de trabajo. Tres de los gerentes comparten que interactúan con proveedores indicando actividades de definición, pagos y negociación. Uno de los directivos indica que en pro de tomar la mejor decisión sobre un nuevo producto se consultó con la gerencia ejecutiva, técnica y de mercadeo. Según lo anterior adicional al papel de liderazgo de los gerentes, también se desarrollan actividades de enlace y representación, estas actividades son referidas por Mintzberg (1991) en el rol interpersonal estableciendo como el directivo interactúa con el entorno externo interno de la compañía para cumplir los objetivos establecidos por la organización.

4.2.4. Roles de los directivos de Soluciones MDS

En el capítulo anterior se mencionaron las actividades relacionadas con el rol interpersonal de los directivos de Soluciones MDS, encontrando que el papel que desempeñan en mayor medida es el de liderazgo, sin embargo, también ejercen los papeles de enlace y representación interactuando con el ambiente interno y externo de la compañía. Estos resultados establecen que los gerentes desarrollan las actividades correspondientes al rol interpersonal que plantea Mintzberg, entendiendo su significado e importancia para el quehacer directivo de la organización.

Respecto de los papeles pertenecientes al rol informativo que plantea Mintzberg dos de los gerentes de la organización plantean que aplican las actividades de monitor, vocero y difusor, cada una en una proporción que les permite monitorear el negocio, transmitir información a las partes interesadas y tomar decisiones en pro del bienestar de la organización. De igual forma dos de los gerentes considera que su labor se inclina más hacia actividades de vocero, transmitiendo información a las partes interesadas, por ejemplo, siendo intermediarios entre la alta gerencia y los equipos de trabajo. La actividad de monitor es abordada por uno de los gerentes indicando que está constantemente revisando el mercado, la competencia, clientes internos y externos para adaptar los productos y procesos a las realidades del contexto de la organización. En contraste en el formulario autoadministrado el 60% de las respuestas se enfoca en la actividad de difusor, esto implicaría que los gerentes que consideran que realizan 2 o más actividades de las planteadas por el rol informativo se inclinan más hacia la comunicación y el análisis de la información que proviene del entorno de la organización. En lo planteado anteriormente se observa la comprensión de los gerentes sobre los papeles asociados al rol informativo entendiendo la necesidad y los resultados que pueden obtener al aplicarlos en la toma de decisiones que afectan el desarrollo de la organización.

Respecto de las actividades que plantea Mintzberg en el rol decisorio las respuestas de los gerentes en el formulario autoadministrado se inclinan en un 60% hacia actividades como emprendedor, 20% manejador de perturbaciones y 20% asignador de recursos. Durante la entrevista uno de los gerentes se identificó como asignador de recursos pues considera que entre las funciones que tiene a cargo esta lograr que el personal de la compañía este bien asignado dentro de la organización y en los procesos que se requiere potencializar. Otro de los gerentes considera el desarrollo de todas las actividades asociadas al rol

decisorio, negociando con proveedores, estableciendo metas a los recursos humanos que se le han asignado, atendiendo las dificultades que se presentan en la compañía y buscando soluciones a los inconvenientes con los equipos de trabajo. Dos de los directivos consideran más relevante la labor de emprendedor debido a que en su quehacer administrativo observan y analizan nuevas oportunidades de negocio en favor del desarrollo de la compañía. Uno de los gerentes se inclina más hacia las actividades de negociador en combinación con las de emprendedor indicando que son afines al área que lidera que está en constante cambio. En relación a los resultados mostrados anteriormente se puede decir que en el rol decisorio las actividades que más desarrollan los gerentes de Soluciones MDS son las de emprendedor buscando nuevas oportunidades de negocio, tomando iniciativa y empoderando y supervisando a sus respectivos equipos.

Cada uno de los roles mencionados es básico en la práctica directiva de las organizaciones, en relación a su aplicación en mayor o menor medida, las respuestas del formulario autoadministrado muestran una inclinación hacia el rol informativo ya que los gerentes indican actividades de movimiento y gestión de la información en la semana previa a la aplicación del cuestionario, en menor medida se consideran actividades relacionadas con los roles interpersonal y decisorio. En la entrevista realizada se observa un enfoque similar, cuatro de los gerentes indicaron actividades de movimiento de información como, brindar al grupo de trabajo metodologías para generar procesos productivos dentro de la organización, actualización de bases de datos de información de la compañía y generación de planes y presupuestos para los equipos de trabajo. En conclusión, actualmente los gerentes de soluciones MDS desarrollan en su mayor parte actividades concernientes al rol informativo potenciando la comunicación dentro y fuera de la compañía para estar a la vanguardia en la toma de decisiones de la organización.

4.3. Gestión de la innovación en Soluciones MDS

4.3.1. Capacidades de los gerentes para la gestión de la innovación en Soluciones MDS

Los gerentes de Soluciones MDS tienen una opinión compartida sobre la importancia de la innovación, relacionándola como un agente de cambio en los procesos y productos que le permite a las organizaciones visualizar oportunidades para mejorarlos y adaptarse al mercado que cambia con mucha velocidad. El 80 % de los gerentes considera que de no innovar la organización puede desaparecer a largo o mediano plazo confirmando la necesidad de innovación para que la compañía permanezca en el tiempo. Las anteriores afirmaciones son consecuentes con lo indicado por Seclen Luna y Barrutia Güenaga (2019) considerando la innovación como factor clave para la permanencia de las organizaciones. De acuerdo a lo anterior los gerentes de Soluciones MDS consideran de vital importancia el desarrollo de la innovación en la organización considerandola como una necesidad indispensable para afrontar el actual contexto de cambio de los mercados.

Las respuestas de los gerentes al formulario autoadministrado muestran que se sienten en su totalidad plenamente capacitados para desarrollar proyectos de innovación, liderando los procesos que se requieran. Uno de los gerentes indica que la experiencia que trae de otras organizaciones le permite implementar metodologías de productividad en la planta que permitirán innovar en los procesos y las personas. Otro de los directivos comenta que a los nuevos empleados se les brinda cada vez mas herramientas que le permiten innovar. Otro gerente indica que realiza vigilancia tecnológica para descubrir nuevas cosas que se pueden integrar al portafolio de productos de la compañía. En relación a lo anterior se observan en acción las habilidades humanas, técnicas y conceptuales propuestas por Seclen Luna y Barrutia Güenaga enfocadas en el campo de la innovación, aplicando su conocimientos previos, compartiendo y contrastando información el entorno interno y externo de al organización, generando nuevas abstracciones, razonamientos y planes estrategicos.

4.3.2. Desarrollo de actividades de innovación En Soluciones MDS

A la pregunta ¿De las actividades que realiza como directivo con qué frecuencia tienen que ver con la innovación?, el 60% de los gerentes indica que frecuentemente, 20 % raramente y 20% muy pocas veces, ya en la entrevista estructurada los directivos comentan una alta disposición de la compañía sobre los temas de innovación. Uno de los gerentes comenta el enfoque de la organización hacia la innovación de producto, sin embargo, indica que también se presenta la innovación en los procesos, adicional a las áreas mencionadas otro de los directivos incluye la innovación en los métodos con las personas. Otro de los gerentes relaciona la innovación en los productos con las formas de fabricar que permiten el aumento de la rentabilidad al incluir mejoras tecnológicas. Un gerente define la innovación que realiza la compañía como “no son cambios que transforman drásticamente el mercado, sino que son mejoras que se van haciendo poco a poco, gradualmente” que corresponde al grado de novedad incremental propuesto por Luna y Barrutia. En correlación a lo dicho anteriormente las actividades de Innovación en Soluciones MDS están a la orden del día, enfocadas en las áreas de innovación de productos, procesos, organizacional y comercialización, la tabla 7 resume la descripción de los tipos de innovación que se presentan en la compañía y que relacionaron los gerentes entrevistados.

Tabla 7

Tipos de desarrollos de innovación en Soluciones MDS

Área de innovación	Descripción
Innovación del producto	Incorporación de celdas de media tensión de distribución primaria Cambios de material en barrajes de tableros eléctricos
Innovación de Procesos	Estructuración de los procesos de costos
Innovación organizacional	Planeación estratégica
Innovación en la comercialización	Segmentación de clientes en tamaño, riesgo y producto que consumen Presentación de productos y búsqueda de clientes potenciales en feria FISE

Nota. construcción propia a partir de los resultados de las respuestas de los gerentes a la entrevista estructurada.

Es de notar en la tabla 7 que se relacionan todas las áreas de innovación con ejemplos de desarrollos afines a lo propuestos por Luna y Barrutia y que según los autores son pilar para la competitividad y supervivencia de la organización.

4.3.3. Retos para la innovación En Soluciones MDS

El 80% de los directivos entrevistados considera que todo el tiempo o frecuentemente se considera la innovación como una prioridad en la organización, adicional a lo anterior el 40% de los gerentes aporta que la organización requiere innovación de producto, marketing, organizacional y de procesos. Estos resultados muestran que, aunque la innovación es prelación en Soluciones MDS los gerentes consideran que aún se puede innovar en mayor grado para todos los tipos de innovación.

Para descubrir cuales son los retos que permitirán aumentar el grado de Innovación en soluciones MDS continuamos analizando las respuestas a la entrevista estructurada. A la pregunta ¿Podría describir el proceso que tienen para desarrollar la innovación? ¿Qué etapas fases o dimensiones considera? registro las siguientes réplicas: Dos de los gerentes indican que no existe una metodología o estructura establecida para aplicar los procesos de innovación, inclusive plantean que las iniciativas de innovación aparecen como soluciones a los problemas y necesidades que aparecen en la compañía, en contraste otro de los gerentes afirma que existen procesos estandarizados para cada tipo de innovación ya sea de producto, proceso, método o herramienta. De la misma forma otro de los gerentes indica que el proceso se realiza capturando ideas que propone el personal de la organización, para luego seleccionarlas y priorizarlas de acuerdo a ciertos criterios establecidos en un sistema de innovación. Otro directivo indica que no tiene claridad respecto al proceso de innovación pero que sabe de la existencia de un departamento de innovación donde se toma una idea inicial a la cual se evalúa su factibilidad y presupuesto para que luego

un coordinador de innovación desarrolle el proyecto. De lo anterior se infiere que uno de los retos para la innovación en Soluciones MDS es aprovechar las habilidades humanas de los gerentes y las actividades de vocero, monitor y diseminador correspondientes al rol informativo de los gerentes para divulgar como se realizan y documentan los procesos de innovación en la compañía.

De acuerdo a las respuestas a la entrevista estructurada realizada a los gerentes de Soluciones MDS, se identificaron las fortalezas y debilidades respecto de la innovación en la organización, se resumen en la tabla 8.

Tabla 8

Fortalezas y debilidades de la innovación en Soluciones MDS

Fortalezas	Debilidades
La innovación está incluida en la visión estratégica de la compañía	No hay comunicación clara sobre la metodología existente para los procesos de innovación
Actualmente la innovación permite a la compañía adaptarse a los cambios del mercado y el entorno	No hay divulgación clara sobre la documentación asociada a los procesos de innovación que se realizan en la compañía
Existe un presupuesto y talento humano asignado a los procesos de innovación	No se siguen los procedimientos establecidos para los desarrollos de innovación
Existe un sistema de gestión de investigación y desarrollo muy maduro	Se evidencia que el ritmo de innovación a disminuido con los años de operación de la compañía
Los procesos de innovación se enfocan en las necesidades del cliente y se realizan en corto tiempo	No hay claridad sobre cómo se toman las decisiones respecto de los procesos de innovación.

Nota. construcción propia a partir de los resultados de las respuestas de los gerentes a la entrevista estructurada.

Las respuestas brindadas por los gerentes al definir las debilidades y fortalezas de la compañía surgían contradictorias, dos de los gerentes conocían una estructura o metodología definida, mientras que los restantes indicaban que no existía, finalmente el investigador concluye que el inconveniente asociado es la falta de comunicación y divulgación de los procedimientos existentes para el desarrollo de los proyectos e iniciativas de innovación, que es lo que finalmente se muestra en la tabla 6 como debilidades.

5. CONCLUSIONES

- Los gerentes participantes en el desarrollo del estudio tienen un alto nivel educativo y probablemente cuentan con avanzada experiencia en los cargos gerenciales que ocupan, esto los caracteriza como talento humano apto para cumplir los objetivos que se plantee la organización a corto, mediano y largo plazo.
- Los gerentes de la organización asimilan la importancia de las decisiones que toman a nivel estratégico, táctico y operativo en pro del beneficio de la compañía. Para tomar estas decisiones se basan en la experiencia, conocimiento y habilidades de comunicación que poseen.
- En su mayoría los administrativos objeto de estudio cuentan con habilidades humanas, conceptuales y técnicas que les permiten desempeñar su labor directiva de manera adecuada, generando planes de acción, abstracciones, razonamientos, que les permiten proponer soluciones a problemas o retos que presente la organización.
- Los gerentes encuestados dedican gran parte del tiempo de su jornada laboral a actividades de planeación, lo que los identifica como mandos medios en la estructura organizacional de la compañía, sin embargo, además realizan actividades de supervisión que deben ser encargadas a supervisores o jefes de línea, esto puede ser perjudicial para la compañía ya los directivos se pueden desviar de su actividad principal que es la planeación.
- Se evidencia un alto enfoque de los directivos hacia los roles interpersonal y decisorio, sin embargo, se vislumbra que el rol informativo no está tan desarrollado lo que puede representar un desequilibrio en el quehacer directivo de los gerentes.
- Los gerentes de la organización muestran un alto grado de capacidades y compromiso con los desarrollos encaminados a la innovación en la compañía.
- La organización está enfocada en la innovación como mecanismo de permanencia en el mercado, buscando desarrollos a nivel de producto, procesos, organizacional y comercialización.
- Los retos que tiene la compañía en cuanto a la innovación refieren su divulgación a todos los empleados para que los trabajadores no solo aporten ideas, sino que además contemplen una estructura o metodología que les permita llevar trazabilidad y mejora continua en los procesos de innovación que realicen.

7 REFERENCIAS

- Báez, J., & De Tudela, P. (2007). *Investigación Cualitativa*. Madrid: ESIC.
- Balcázar Nava, P., Gonzáles-Arratia López-Fuentes, N. I., Gurrrola Peña, G., & Moysén Chimal, A. (2013). *Investigación Cualitativa*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson.
- Boston Consulting Group (BCG). (2023). *Most innovate companies 2023: Reaching new heights in uncertain times*. BCG. Recuperado el 5 de noviembre de 2023, de <https://www.bcg.com/publications/2023/advantages-through-innovation-in-uncertain-times>
- Camara Colombiana de la Energía (CCE). (2022). *Seguimiento a la caracterización de los sectores de bienes y servicios del sector energía eléctrica de Bogotá - región*. Bogotá: CCE. Recuperado el 6 de noviembre de 2023, de <https://www.ccenergia.org.co/observatorio-2021/>
- Chiatchoua, C. (2021). Construcción de un modelo de competencias gerenciales para la competitividad de las MYPES. *Paradigma Económico*, 35-63.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). *Ciencia, tecnología e innovación: cooperación, integración y desafíos regionales*. Santiago: CEPAL.
- Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2018). *Política de Ética e Integridad Científica de la Investigación, Desarrollo, Innovación y Creación Artística y Cultural (I+D+i+C)*. Obtenido de <https://www.uniminuto.edu/>: https://portalweb-uniminuto.s3.us-east-1.amazonaws.com/activos_digitales/DocInstitucionales/Politicasy41-8.%20POL%C3%8DTICA%20DE%20C3%89TICA%20E%20INTEGRIDAD%20CIENT%C3%8DFICA%20DE%20LA%20I%2BD%2Bi%2BC.pdf
- Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks: CA: Sage Publications.
- Hernandez Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cualitativa, cuantitativa y mixta*. Mc-Graw Hill Interamericana.
- Lozada, J. (2014). Investigación aplicada: Definición, propiedad intelectual e industria. *CienciAmerica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamerica*, 47-50.
- McMillan, J. H., Schumacher, S., & Sánchez Baldes, J. (2005). *Investigación educativa: Una introducción conceptual*. Pearson.

- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1988). *Mintzberg on management: Inside our heads, behind our desks*. New York: HarperBusiness.
- Mintzberg, H. (1988). The concept of strategy: Another view. *California Management Review*, 14-24.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección: El trabajo del directivo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management development*. Berret-Koehler.
- OCDE. (2015). *Cultura de la innovación: ¿Cómo pueden las políticas públicas estimular la innovación en las empresas?* Obtenido de <https://www.oecd.org/innovation/>
- OCDE. (2018). *Indicadores de ciencia, tecnología e innovación 2018*. Obtenido de <https://www.oecd.org/digital/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-25186167.htm>
- OCDE. (2019). *Colaboración para la innovación: ¿Cómo pueden las políticas públicas fomentar la colaboración entre las empresas y otros actores?* Obtenido de <https://www.oecd.org/innovation/>
- OCDE. (2020). *Propiedad intelectual y la innovación*. . Obtenido de <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0495>
- OCDE. (2021). *Perspectivas de la ciencia, la tecnología y la innovación 2021*. Obtenido de <https://www.oecd.org/sti/science-technology-innovation-outlook/crisis-and-opportunity/STIO-Brochure-FINAL-UDP.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2005). *Manual de Oslo: Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación*. Madrid: OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2015). *Manual de Frascati: Guía para la recopilación y presentación de información sobre la investigación y el desarrollo experimental*. París: OCDE.
- Pacheco Ruiz, C., Rojas Martinez, C., Niebles Nuñez, W., & Hernández Palma, H. G. (2022). Gestión gerencial creativa de las micro, pequeñas y medianas empresas manufactureras (MYPIMES) para el desarrollo de mejoramiento constante. *Información Tecnológica*, 67-80.
- Pimienta Prieto, J., De la Orden Hoz, A., & Estrada Coronado, R. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.
- Punch, K. (2013). *Interviewing in qualitative research*. Sage Publications.

Seclen Luna, j. P., & Barrutia Güenaga, J. (2019). *Gestión de la innovación empresarial: conceptos, modelos y sistemas*. Lima: Fondo Editorial de la PUCP.

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Newbury Park: CA: Sage Publications.

World Intellectual Property Organization (WIPO). (2023). *Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty*. Geneva: WIPO. doi:10.34667/tind.48220