



Práctica directiva y gestión de la innovación en una empresa de servicios de auditoría,
consultoría y calidad

Manuel Porfirio Contreras Balaguera

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

30/06/2024

PROYECTO NODO PRÁCTICA DIRECTIVA Y GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Práctica directiva y gestión de la innovación en una empresa de servicios de auditoría,
consultoría y calidad

Manuel Porfirio Contreras Balaguera

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

Asesor(a)
Mg. Jesús Enrique Beltrán Virgüez

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

30/06/2024.

Contenido

Lista de figuras	5
Lista de anexos.....	6
Resumen	7
Abstract.....	8
Introducción.....	9
1. Planteamiento del problema	10
1.1 Descripción del problema.....	10
1.2 La pregunta de investigación.....	14
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo general.....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
1.4 Justificación	16
2. Revisión literaria	18
2.1.1 Modelo de Práctica directiva de Henry Mintzberg.....	20
2.1.2 <i>Innovación y gestión de la innovación</i>	23
3 Metodología.....	31
4 Hipótesis.....	34
4.1 Las variables.....	34
4.1.1 <i>Variable independiente</i>	34
4.1.2 <i>Variables dependientes</i>	34
5 Resultados.....	35
5.1 Identificar la práctica directiva en una empresa de servicios de auditoría, consultoría y calidad 35	
5.2 Describir la gestión de la innovación en una empresa de servicios de auditoría, consultoría y calidad 35	
5.2.1. Percepción y relevancia de la innovación:	35
5.2.2 Actividades y tipos de innovación:.....	36
5.2.3 Procesos y recursos para la innovación:	37
5.2.4 Fortalezas y debilidades en la gestión de la innovación:	39

5.3 Reconocer los desafíos durante la aplicación de la práctica directiva y la gestión de la innovación:	41
5.3.1 Desafíos en la práctica directiva:	41
5.3.2 Desafíos en la gestión de la innovación:	43
5.3.3 Oportunidades de mejora y recomendaciones:	44
Conclusiones	47
Referencias	50
Anexos	56

Lista de figuras

Figura 1. *Perspectivas de la estrategia de Mintzberg*

Figura 2. *Etapas del modelo Stage-Gate*

Lista de anexos

Anexo A. Carta de consentimiento para realizar instrumento práctica directiva entrevista en Bureau Veritas Colombia Ltda.

Resumen

El objetivo principal de la investigación asociada al proyecto nodo es caracterizar la práctica directiva y la gestión de la innovación en una empresa de servicios de auditoría, consultoría y calidad, los principales aportes teóricos de la presente investigación se fundamentan en las teorías desarrolladas por Mintzberg, Drucker y otros autores, los cuales exponen temas como la práctica directiva, la innovación y el liderazgo, planteamientos que sirven como guía para implementar mejores prácticas en la dirección de las organizaciones y el desarrollo y/o implementación de la innovación en diferentes aspectos.

Dentro de los tipos de metodologías existentes, la presente investigación se clasifica dentro del tipo descriptivo, puesto que se encarga de describir factores del entorno en una empresa de servicios de auditoría, consultoría y calidad, además, la investigación se centra en el enfoque cualitativo para lograr un acercamiento de manera más completa al fenómeno de estudio. “Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica” (Bernal, 2016, p. 57), mediante la realización de un análisis integral de las partes como un constitutivo indivisible.

Para el desarrollo de la presente investigación que busca, poder caracterizar la práctica directiva y la gestión de la innovación en empresas de servicios de auditoría, consultoría y calidad se emplearon entrevistas estructuradas sobre práctica directiva, formularios autoadministrados y encuestas sobre liderazgo, aplicadas a los directivos, mediante muestreo no probabilístico (por parámetros definidos), ya que, según Hernández, Fernández y Baptista (2017), “está guiado por uno o varios fines más que por técnicas estadísticas que buscan representatividad” (p. 580); con la información recolectada se procedió a clasificar, ordenar y analizar, para extraer los aspectos más importantes y significativos permitiendo la identificación de patrones, temas y conexiones emergentes asociados a la práctica directiva y la gestión de la innovación dentro de la organización objeto del estudio.

Palabras Clave: Directiva, gestión, innovación, investigación, organización, calidad, práctica

Abstract

The main objective of the research associated with the node project is to characterize the management practice and innovation management in an audit, consulting, and quality services company. The main theoretical contributions of this research are based on the theories developed by Mintzberg, Drucker, and other authors, who present topics such as management practice, innovation and leadership, approaches that serve as a guide to implement best practices in the management of organizations and the development and/or implementation of innovation in different aspects.

Within the types of existing methodologies, this research is classified within the descriptive type, since it is responsible for describing environmental factors in an audit, consulting, and quality services company. In addition, the research focuses on the qualitative approach to achieve a more complete approach to the phenomenon under study. “Researchers who use the qualitative method seek to understand a social situation as a whole, taking into account its properties and its dynamics” (Bernal, 2016, p. 57), by carrying out a comprehensive analysis of the parts as an indivisible constituent.

For the development of this research that seeks to characterize management practice and innovation management in auditing, consulting and quality service companies, structured interviews on management practice, self-administered forms and leadership surveys were used, applied to managers. , through non-probabilistic sampling (by defined parameters), since, according to Hernández, Fernández and Baptista (2017), “it is guided by one or several purposes rather than by statistical techniques that seek representativeness” (p. 580); With the information collected, we proceeded to classify, order and analyze, to extract the most important and significant aspects, allowing the identification of patterns, themes and emerging connections associated with management practice and innovation management within the organization under study.

Keywords: Directive, management, innovation, investigation, organization, quality, practice.

Introducción

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, la práctica directiva y la gestión de la innovación se han convertido en factores críticos para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. Las empresas de servicios de auditoría, consultoría y calidad no son ajenas a esta realidad, y enfrentan el desafío de adaptar sus prácticas y estrategias para mantenerse relevantes y generar valor en un mercado en constante evolución.

El desarrollo del proyecto nodo tiene como objetivo general caracterizar la práctica directiva y la gestión de la innovación en una empresa de servicios de auditoría, consultoría y calidad. Para ello, se realiza una investigación basada en una encuesta aplicada a directivos de estas organizaciones, con el fin de identificar su perfil demográfico y organizacional, sus roles y responsabilidades, y su percepción y experiencia en relación con la innovación.

A través del resultado del análisis de los resultados, se busca obtener una comprensión profunda de las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la práctica directiva y la gestión de la innovación en el sector de servicios de auditoría, consultoría y calidad, así como reconocer los desafíos que enfrenta una empresa en la aplicación de estas prácticas. Con base en los hallazgos, se formulan recomendaciones y conclusiones que pueden servir de guía para potenciar el desempeño y la competitividad de esta organización.

1. Planteamiento del problema

1.1 Descripción del problema

Las empresas juegan un papel preponderante dentro de la dinámica socio-económica, política, cultural de un país, por tanto, precisan ser dirigidas de manera asertiva y eficiente, “para lograr sus objetivos demandan de gerentes con habilidades de liderazgo y capacidad para ejecutar con calidad todas sus funciones gerenciales, la misión básica de todo líder, es dirigir a un grupo humano hacia las metas deseadas y propuestas (Zhou t al., 2017).

En este sentido se requiere de “un plan de acción en el manejo del talento humano que promueva la eficacia y empuje en la práctica profesional para conseguir las metas planificadas” (González et al., 2023, p. 4). Mediante un trabajo colaborativo, interdependiente, corresponsable y armónico con los intereses organizacionales, alcanzando los resultados propuestos, de mejor manera, al poder construir un entramado laboral cohesionado, coordinado y dispuesto a enfrentar las demandas y exigencias del mercado de hoy, de manera conjunta.

Igualmente, se precisa la incorporación, estructuración y aplicación de estrategias de innovación en cada uno de los procesos empresariales, que le permitan adaptarse y responder acertadamente a los desafíos y retos cotidianos del contexto globalizado de la economía de hoy, que demanda organizaciones diligentes, competitivas y ágiles, dentro de un entorno de exigencia y mejora continua, al tener presente la satisfacción de los requerimientos del cliente interno y externo, como uno de sus ejes de acción, dentro de un marco de valor agregado a través de elementos diferenciales propios.

En donde, según González, Canós y Garcés (2023), “las empresas que son capaces de innovar pueden ofrecer productos o servicios únicos que respondan a las necesidades específicas de los clientes internacionales y destacar en un mercado globalizado” (p. 17). De lo contrario, podrán quedarse relegadas y obsoletas al no contar con las condiciones singulares que le permitan participar activamente de la dinámica mercantil, cada día más cambiante y desafiante.

Siendo entonces, la innovación una opción que coadyuva a las necesidades organizacionales y las dinámicas del desarrollo social, por tanto, se precisa establecer las

condiciones necesarias para convertir la innovación en un factor cardinal de las agendas de las naciones y de las empresas. Por medio de un enfoque local, regional y nacional orientado a la realización de gestiones transformadoras en las esferas académicas, organizacionales, culturales y sociales, entre otras.

Unido a la innovación la organización precisa una práctica directiva que le permita enfrentar adecuadamente las exigencias del mercado a nivel local, regional, nacional e internacional, mediante su recurso humano, de acuerdo a Vargas y Zapata (2023), el éxito de una organización,

Depende más del capital intelectual que del capital económico, ya que, se le da mayor énfasis porque dependen mucho de esto el crecimiento de la organización, este modelo va enriqueciendo cada vez más el talento humano, a partir de un direccionamiento por objetivos y un sistema integral de competencias (p. 27).

El personal de la organización configura un elemento cardinal dentro del buen funcionamiento de esta, precisando una gestión eficiente del mismo, con motivación, reconocimiento y valoración del papel protagónico que desempeña dentro de las instituciones, requiriendo identificar sus necesidades, intereses y expectativas, de tal forma, que puedan ser administradas asertivamente, con el fin de lograr el compromiso, la adición de la fuerza laboral a la entidad y filosofía empresarial acorde a los objetivos institucionales trazados, a través de un conjunto de competencias organizacionales, puestas a la disposición de la compañía.

Dichas, competencias directivas, evocando las consideraciones de Vargas y Zapata (2023), se erigen como esenciales en la ejecución de la administración, acorde al plan establecido y los objetivos trazados, para realizar una gestión que coadyuve a incrementar su competitividad, su permanencia, expansión y crecimiento.

Es en los ítems antes señalados, que las empresas fallan al no tener una gestión administrativa competente, ocasionando su desaparición después de un determinado tiempo, al no lograr mantenerse en el sector donde desarrollan su actividad comercial, por falta de una planeación rigurosa y la aplicación de la misma, dejando de lado la incorporación de elementos innovadores, que le permitan enriquecer su plan de acción ejercido a través de una práctica directiva acorde a los intereses, objetivos y metas trazadas.

Igualmente, se hace menester dentro de las organizaciones un liderazgo transformacional, “que necesita de mayores índices de productividad, de la generación de proyectos creativos e innovadores, de nuevos mercados y de la toma de decisiones acertadas por parte de la alta dirección” (Cárdenas, Palacios, Carreño, 2023, p. 54). En el momento oportuno, para aprovechar las oportunidades identificadas, la administración de las fallencias, de tal forma, que pueda enfrentar las exigencias y variaciones del mercado.

Precisando así, de la gerencia actual, reunir una serie de características como flexibilidad, experiencia, ética, moralidad, sociabilidad, que deben ser difundidos entre todos los administrativos, haciendo énfasis en las capacidades intelectuales, psicológicas, emocionales humanas, unidas a un trato ecuánime, en un entorno de capacitación, formación autónoma, de motivación, y colaboración de los directivos.

Si la directiva logra fusionar e introducir estos factores a su gestión administrativa, en todos los niveles organizacionales, podrá responder de mejor manera a las transformaciones constantes del mercado, cada vez más globalizado y demandante, por tanto, las empresas precisan contar con elementos que les contribuyan a ejercer un liderazgo dinámico, adaptativo, con base en una gerencia moderna, donde el capital humano sea el eje de su accionar, a través de prácticas de motivación, valoración, reconocimiento y exaltación continua de su personal, unido a un estudio exhaustivo de los requerimientos e intereses de sus clientes, pudiendo así incorporar elementos de valor agregado al bien o servicio prestado.

Adicionalmente, en palabras de Cárdenas, Palacios y Carreño (2023), en la construcción de escenarios de la gerencia moderna, se precisa que el liderazgo transformacional, conjugue una intervención colaborativa de todas las áreas, con componentes técnicos, sociales, emocionales, que permitan afrontar los diferentes retos y demandas organizativas.

Es importante que las organizaciones cambien su paradigma reactivo a proactivo, planteando posibles escenarios, donde se establezcan claramente las acciones a desarrollar frente al surgimiento de diversas situaciones, estando así preparados para afrontarlas, y no sobre la marcha tomar decisiones apresuradas o inconvenientes para la estabilidad organizacional.

Por tanto, en palabras de Alfonso (2019), las empresas necesitan, tener como directivo a “una persona que ejerza un liderazgo, que identifique y aproveche las nuevas oportunidades

particulares al contexto transformacional, debido a ello las dinámicas modernas son consecuentes a un modelo gerencial flexible, interdisciplinar y multidimensional”. Dejando de lado los modelos rígidos, clásicos y estáticos, que podrían considerarse como obsoletos en este panorama transformacional, cambiante e incierto del mercado global, que precisamente demanda una gran capacidad camaleónica para adaptarse y enfrentar lo que pueda venir.

Por tanto, es de suma relevancia que las empresas trabajen decididamente en la ruta a seguir, con el fin de gestionar la innovación desde el liderazgo y la práctica directiva, para contribuir al aumento de su competitividad, permanencia y expansión en el mercado, por medio dinámicas de cambio, en un contexto de escenarios innovadores, que contribuyan a asumir y gestionar las diferentes situaciones que se puedan presentar.

En un entorno de capacitación, transmisión de conocimientos, trabajo colaborativo, canales de información asertivos y eficientes, delegación de funciones, democratización de toma de decisiones, clima laboral afable y motivador, entre otros factores a desarrollar y aplicar en todas las áreas de la organización.

Con base en los argumentos y referencias antes expuestas, se puede inferir que el desarrollo de instrumentos de investigación, su análisis exhaustivo y el conocimiento que proveen respecto de la realidad empresarial de la innovación favorece el fortalecimiento de la especialización, al identificar rutas de trabajo posibles y genera herramientas para las empresas de los distintos tamaños para diagnosticar, analizar y guiar la gestión en materia de innovación. Al ser este factor un aspecto determinante para la permanencia o terminación de la empresa, ya que, esta contribuye a mejorar la capacidad adaptativa, competitiva, frente a los retos y demandas del mercado cambiante y dinámico globalizado.

En el mismo sentido, el liderazgo, es un aspecto cardinal para el buen funcionamiento, crecimiento, permanencia y expansión de las empresas, a través de su ejercicio de manera proactiva, transformacional y flexible, de tal forma, que sea inspirador para los trabajadores, transmitiéndose en todas las áreas de la compañía, con canales eficientes de comunicación, elementos motivacionales, de reconocimiento y valoración del recurso humano, la capacidad intelectual y el compromiso institucional del personal con que se cuenta.

Unido a una capacidad directiva moderna, ágil y ajustada a las exigencias del mundo cambiante y globalizado.

1.2 La pregunta de investigación

¿Cuáles son las características de la práctica directiva y la gestión de la innovación en una empresa de servicios de auditoría, consultoría y calidad?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Caracterizar la práctica directiva y la gestión de la innovación en una empresa de servicios de auditoría, consultoría y calidad.

1.3.2 Objetivos específicos

Identificar la práctica directiva en una empresa de servicios de auditoría, consultoría y calidad.

Describir la gestión de la innovación en una empresa de servicios de auditoría, consultoría y calidad.

Reconocer los desafíos que tienen las empresas de servicios de auditoría, consultoría y calidad, durante la aplicación de la práctica directiva y la gestión de la innovación.

1.4 Justificación

El desarrollo de instrumentos de investigación, su correspondiente análisis y el conocimiento que proveen respecto de la realidad empresarial de la innovación favorece el fortalecimiento de la especialización en la medida que identifica rutas de trabajo posibles y genera herramientas para las empresas de los distintos tamaños para diagnosticar, analizar y guiar la gestión de la innovación. En este sentido dadas las condiciones de la innovación al interior del país y los índices de competitividad, herramientas y conocimiento como el que provee este tipo de proyectos favorece el desarrollo de la especialización y de las empresas que puedan encontrar en el modelo una ruta para el desarrollo de la innovación desde la gestión. Conforme con Arroyo (2020) en su revisión de la literatura la innovación se presenta como una alternativa considerable de salida a los diferentes problemas de competitividad, así como a los desafíos actuales de las organizaciones. Por su parte Canizales (2020), “identifica la innovación como un factor determinante entre la supervivencia y desaparición de la empresa” (p. 55). Estas claras expresiones en la literatura y los estudios asociados muestran con claridad la importancia que tiene la innovación en el futuro de las organizaciones.

En la misma dirección el liderazgo, es un factor fundamental para garantizar que las empresas logren mejorar su desempeño, Flores, Manrique, Serna y Aybar (2021), señalan “la importancia que representa el liderazgo en tiempo de los desafíos de la industria 4.0” (p. 1096). Por medio de este aspecto, se hace posible implementar de mejor manera los cambios requeridos, haciendo énfasis en la optimización de las respuestas dadas a los requerimientos de los y la comunidad en general.

El liderazgo ha sido reconocido como de primer nivel de importancia desde tiempo de Kurt Lewin, quien indica que hay tres tipos, uno de índole autoritario, democrático y laissez-faire. En el primer caso, el poder y la toma de decisiones está centrada únicamente en el líder, en el segundo, hay una mayor libertad, en estos dos aspectos, al entrar a participar los demás componentes del equipo de trabajo, el líder ejerce un papel de orientador y apoyo; en el tercer caso, el líder le da la opción al empleado que haga las cosas, empleando simplemente la autorregulación.

De acuerdo a los objetivos, dinámicas, políticas, estrategias o demás elementos constitutivos de su la filosofía y sello institucional, podrá decidirse por tener a la cabeza un líder, que ejerza una de las clases de liderazgo antes descritas, de tal forma, que se adapte a sus principios, le permita afrontar las exigencias y demandas del mercado globalizado, para lo cual, se precisa la incorporación de la innovación en los procesos pertinentes en este caso desde la practica directiva y el liderazgo.

En el contexto de las empresas de servicios de auditoría, consultaría y calidad, es la organización sobre la que se va a trabajar, ya que, tiene una historia de larga data, con unos principios, lineamientos, estrategias disruptivas, de la mano de una práctica ética férrea, con su consigna que indica que “Ningún objetivo comercial justifica faltar a los principios”, siendo un indicativo de sus calidades organizacionales, su eticidad, responsabilidad y compromiso social corporativo, en su lucha continua contra la corrupción, plasmado claramente en su código de ética, que es aplicado a todos sus empleados, sin excepción, junto a un manejo integro de la información interna y la de sus grupos de interés, unida al desarrollo de una competencia leal.

2. Revisión literaria

El campo de estudio de la investigación a realizar se enfoca en la gestión de las organizaciones, desde el contexto de la innovación a partir del liderazgo y la práctica directiva.

Estos dos elementos son de suma relevancia a la hora de plantear la posibilidad de introducir elementos de innovación a los procesos, actividades y demás acciones empresariales, mediante estos dos aspectos se puede desarrollar eficientemente o por el contrario convertirse en un caos organizacional, Mintzberg (2009) plantea que si no se tiene al frente de dicho proceso innovador a personas con el talante, la formación académica, la experiencia pertinente, así como las capacidades y habilidades profesionales, elementos coadyuvantes en la planeación, diseño, estructuración, desarrollo, y posterior evaluación de la misma, unido a un equipo de trabajo, que pueda efectuarlo de manera colaborativa, participativa, coordinada y ajustada a la filosofía y principios organizacionales, subraya la importancia de integrar las cosas, de lograr unidad (p. 218), junto al análisis exhaustivo de las condiciones del entorno de la empresa, para de esta manera hacerla más fuerte, competitiva, flexible y dinámica, con el objetivo de afrontar los diversos retos y desafíos del mercado globalizado.

Para poder incorporar a las empresas, sin importar su tamaño (grandes, medianas o pequeñas) el factor de la innovación se precisan identificar adecuadamente los diferentes aspectos teóricos y prácticos de este proceso, con el desarrollo de la investigación se busca poder formular un modelo de gerencia de la innovación que sirva de guía para diagnosticar y desarrollar desde el liderazgo y la práctica directiva; según Mintzberg (2009) reflexionar significa "...preguntar, probar, analizar, sintetizar, conectar para ponderar con detalle el significado de una experiencia", el resultado de la investigación pretende plantear acciones en favor del fomento y despliegue de la innovación, elemento fundamental para que las empresas permanezcan en el mercado, o por el contrario, desaparezcan al volverse obsoletas y rígidas, dentro de un entorno cada vez demandante, exigente y retador. (p. 254).

2.1 Practica directiva, innovación, gestión de la innovación

Dentro del contexto de la práctica directiva, se tiene en primera instancia que, según Whetten y Cameron (2011), las habilidades directivas son “conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas, comprenden conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados” (p. 9). Lo cual indica que el comportamiento de un directivo frente a las diversas situaciones, provocadas por el entorno tanto interno como externo de la organización, puede ser gestionado a través de la utilización de habilidades como: autoconocimiento, buena comunicación, capacidad de escucha, administración eficiente tanto del tiempo, como del estrés, los recursos empresariales, o de los posibles conflictos cotidianos, empleando criterios de motivación para así, influir en su grupo de trabajo, permitiendo la identificación y posterior solución de problemas, optimizando la delegación de funciones y tareas, definiendo metas y logrando la eficacia en la conformación de equipos, entre otros.

También, según Whetten y Cameron (2011), “las habilidades administrativas son controlables. El desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo control del individuo” (p. 9). El directivo es quien tiene el dominio de sus conductas frente a las diversas situaciones y escenarios que requiere manejar a diario dentro de la organización que dirige.

Además, de acuerdo a las consideraciones de Whetren y Cameron (2011), “las habilidades directivas se pueden desarrollar” (p. 11). A través de la experiencia, el tiempo transcurrido al frente de la organización, sus capacidades, habilidades y demás destrezas, así como de la retroalimentación se pueden ir perfeccionando y mejorando para que puedan responder a las exigencias tanto de la empresa como del mercado.

Así mismo, acorde a las manifestaciones de Whetten y Cameron (2011), “las habilidades directivas están interrelacionadas y se traslapan” (p. 11). Es decir, precisan trabajarse de manera conjunta al encontrarse interconectadas y correlacionadas.

2.1.1 Modelo de Práctica directiva de Henry Mintzberg

En esta temática, “el modelo de Mintzberg agrupa los roles del trabajo directivo en tres planos: el de la información, el de la gente y el de la acción o modelo de competencias” (Mintzberg, 2009, p. 48). Cada uno de estos es de gran importancia dentro del entorno organizacional, están interrelacionados, requiriéndose un trabajo coordinado y cohesionado entre los tres, para alcanzar los objetivos y metas trazadas, de una manera más eficiente y asertiva.

A cada plano antes mencionado, les corresponde una dirección determinada: “hacia afuera de la organización, hacia dentro de su propia unidad y hacia el resto de la organización” (Scalzo y García, 2018, p. 98), reafirmando como se decía anteriormente la interdependencia existente entre lo que ocurre al exterior de la entidad, dentro de cada área organizacional, y el resto de la entidad.

En el ámbito de la dirección de la información, de acuerdo a Scalzo y García (2018), “identificar donde se encuentra la información utilizada por el director para motivar a otras personas a tomar las decisiones necesarias, para lo cual se requiere tener capacidades de comunicar y controlar” (p. 98). En este sentido el directivo precisa poder transmitir el mensaje deseado de una manera oportuna y acertada. Donde, según Drucker, “la comunicación no es un medio, sino que es el modo para organizar” (p. 178). Es decir, la forma en que quien dirige logra

gestionar la información para que su equipo de trabajo pueda desarrollar las actividades necesarias y acorde a lo planeado para alcanzar los objetivos trazados.

Otro plano es el referente a dirigir a través de las personas: unido al manejo apropiado de la información, se requiere valorar, motivar y empoderar al recurso humano de la organización, mediante el ejercicio de un liderazgo con prácticas adecuadas y articuladas con la filosofía y objetivos institucionales.

El tercer plano del modelo, corresponde a dirigir en la acción: es el plano donde se realiza específicamente la acción directiva, a través de la ejecución de quehaceres concretos, que precisan de un manejo de las emociones y la complejidad de las acciones a desarrollar.

Adicionalmente, según las concepciones de Scalzo y García (2018), “Mintzberg habla de energía y proactividad, unido a la reflexión y el análisis dentro de un marco colaborativo” (p. 100), al reunir estos aspectos se podrá estar más cerca de lograr una gestión directiva congruente y exitosa, a través de la cooperación mutua.

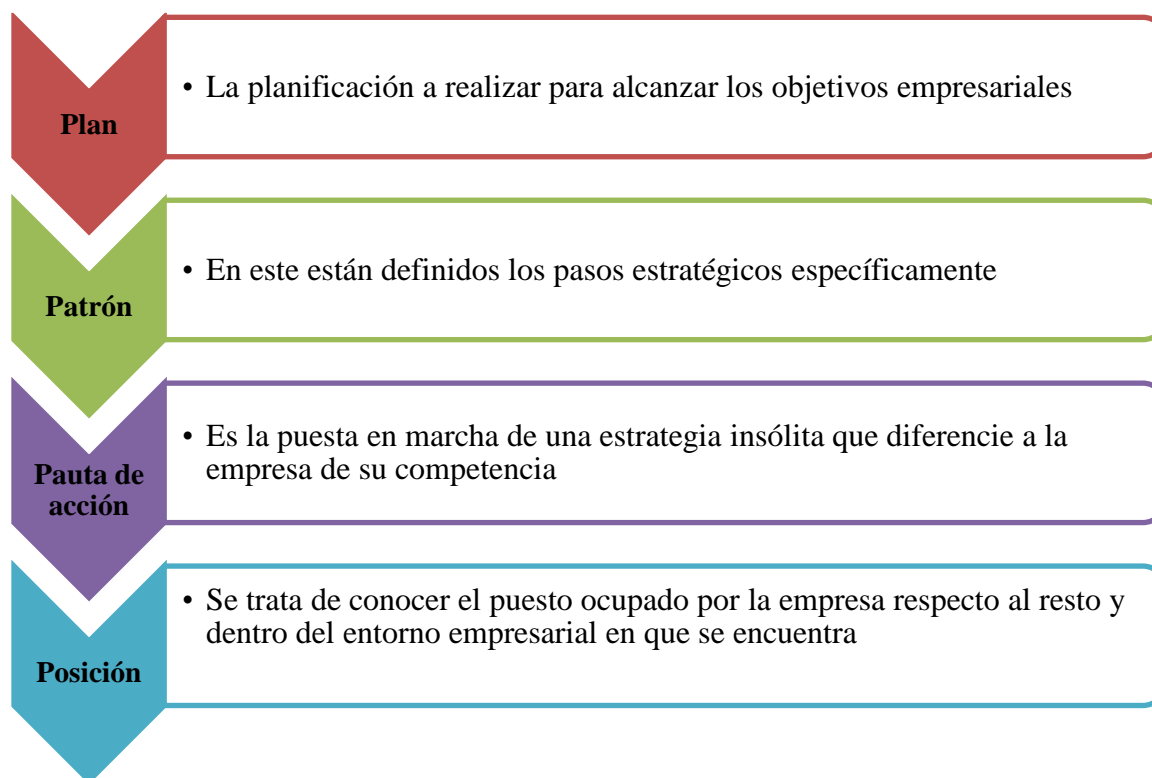
De este modo, Mintzberg (2009), “la mayoría de los buenos directores son reflexivos; saben cómo aprender de su propia experiencia, exploran numerosas posibilidades y son capaces de rectificar y ejecutar una estrategia alternativa, si no funciona la que están empleando” (p. 208). Precisando tener capacidad analítica, adaptativa, flexible y transformacional, en el desarrollo de su rol directivo, que necesita tener en cuenta múltiples escenarios y alternativas de solución. No casarse con una sola opción, sino tener varias iniciativas de manejo idóneo de las diferentes situaciones y circunstancias que se puedan presentar en un entorno cada vez más globalizado y demandante, que exige mayor conocimiento y amplitud de perspectivas y visiones a nivel organizacional.

De igual manera, Mintzberg propone “una división del trabajo dentro de las organizaciones. Esta división se concierne con una determinada estrategia que sea capaz de coordinar las tareas con el fin de alcanzar los objetivos de la compañía” (Díaz, 2022, p. 2). Se requiere del trabajo mancomunado y fusionado de todas las áreas organizacionales, de tal forma, que se pueda formar una unicidad laboral.

Adicionalmente, Henry Mintzberg en los 80’s presento 5 perspectivas que contribuyen al diseño de una estrategia ajustada al ambiente de una empresa, descritos en la figura 1.

Figura 1

Perspectivas de la estrategia de Mintzberg



Nota: Elaboración Propia adaptado de Synergie (s.f.).

En las últimas décadas, de acuerdo a Whetten y Cameron (2011), se ha venido desarrollando la idea que “la administración hábil (especialmente la competencia en la administración del personal dentro de las organizaciones) es el elemento fundamental para el éxito organizacional” (p.6). Gestionar el recurso humano de la empresa es de suma importancia, en pro de alcanzar los resultados propuestos, ya que, este será el que ejecute las actividades y tareas establecidas en el plan de acción a desarrollar a lo largo del año, por tanto, se precisa del concurso y participación de todo el personal.

2.1.2 Innovación y gestión de la innovación

De acuerdo a Whetten y Cameron (2011), respecto a esta temática, “sin la creatividad y la innovación, los individuos y las organizaciones se convierten en víctimas de la segunda ley de la termodinámica: se desintegran, deterioran, desorganizan y mueren” (p. 213). Una empresa que se queda estática, que no tiene la capacidad de reinventarse, de cambiar paradigmas, de aprovechar las oportunidades, mediante la incorporación en cada uno de sus procesos y actividades de la innovación está condenada a desaparecer inexorablemente.

Adicionalmente, de acuerdo a Ramírez, Ramírez, Molina, Vergara y Santamaría (2022), “la innovación surge para brindar cambio y generar valor, respondiendo al cómo asumir y consolidar retos” (p. 291). Es un factor relevante dentro del desempeño exitoso de la empresa, ya que, le ayuda a responder a los desafíos y demandas del mercado globalizado, mediante la planeación, diseño, estructuración y ejecución de estrategias y procesos innovadores.

Donde, precisamente la gerencia moderna precisa reunir una serie de elementos que le permitan tener una concepción estratégica flexible, transformadora, colaborativa, interdisciplinar,

bajo criterios sociales, técnicos y emocionales, que permitan una gestión exitosa de los recursos con que cuenta la empresa, unido a un clima organizacional motivador, valorativo y de reconocimiento al esfuerzo y participación del recurso humano organizacional.

De la misma manera, de acuerdo a Nuñez, Alfaro, Aguado y González (2023), las empresas contemporáneas, necesitan ser competitivas, con base en la incorporación, desarrollo y mantenimiento de elementos innovadores en sus procesos productivos, de tal forma, que puedan tener capacidades adaptativas al marco empresarial evolutivo, cambiante y cada vez más exigente.

Por lo tanto, las organizaciones precisan estar preparadas para afrontar estos retos de manera eficaz, permitiéndoles permanecer, crecer y posicionarse en un mercado cada vez más demandante y exigente, al poder ser realmente competitivas, mediante la identificación de las amenazas y oportunidades, con base en la información recabada podrán tomar las decisiones respectivas para gestionarlas, de lo contrario, estarán condenadas a desaparecer.

En este mismo sentido, según Abad, González y López (2021), la toma de decisiones estratégicas, en un contexto de innovación, “permite a las empresas identificar y priorizar áreas de inversión, informarse sobre la viabilidad de los proyectos más relevantes para la organización, evaluar los recursos necesarios y desarrollar planes de acción para el alcance de esos recursos (p. 717).

Es importante, tomarse el tiempo de analizar y reflexionar acerca de todos los recursos que se requerirían para la incorporación de la innovación, los pro, los contra, de tal forma, que se convierta en algo positivo y no en algo negativo para la organización por falta de un estudio concienzudo.

En cuanto a la gestión de la innovación, de acuerdo a las consideraciones de Barrios (2023), “ésta en las empresas centra su atención en las condiciones que determinan el éxito de las actividades de innovación, así como también estudian los factores ambientales que tienen lugar en las decisiones de las empresas en cuanto a innovación” (p. 22).

Por medio de ella, se pueden establecer las diferentes circunstancias que contribuirían a que el proceso de innovación organizacional pueda ser realizado bajo los parámetros establecidos, y por ende obtener los resultados esperados, junto al análisis de los aspectos del entorno empresarial que tienen incidencia en la toma de decisiones en materia de innovación y que son fundamentales para hacer las acciones pertinentes no solo en este asunto, sino en el campo de competitividad y permanencia de la organización en el mercado.

Asimismo, es de suma importancia tener una cultura organizacional fuerte, entendida según Sánchez (2022), como “un sistema que permite que todos los individuos respeten unas determinadas conductas y procedimientos ante las situaciones que se generen” (p. 2).

Se requiere, por tanto, que todo el personal de la organización la conozca, socialice e interiorice, de tal forma, que esté vinculada en todos los procesos y actividades a desarrollar, de lo contrario, podría convertirse en un factor negativo para la entidad, sino logra estructurarse y aplicarse eficientemente.

Tengblad (2012), indica que “el trabajo real de los gerentes nunca ha sido el centro de atención en la investigación y educación gerencial” (p.4), en este sentido los parámetros para el estudio de la practica gerencial serán guiados a partir de nociones como dinámica de la práctica gerencial, modelos de práctica gerencial, y practica gerencial eficaz (Mintzberg, 2010). El profesor canadiense identifica diferentes roles gerenciales que permiten identificar la forma en

que los directivos realizan sus actividades diarias: roles interpersonales, roles de información, roles de decisión (Mintzberg 2010).

Por su parte en términos del liderazgo el proyecto se ocupará principalmente de identificar los estilos de liderazgo, si bien es cierto desde los estudios de Lewin se han venido constituyendo diferentes escuelas de liderazgo, el centro de atención respecto de las diferentes clasificaciones se concentrará en dos ejes, el liderazgo positivo y el liderazgo contingencial, tal como lo señala Blanch, Rodríguez y Gil (2016), "el liderazgo positivo es una corriente teórica que contempla el liderazgo transformacional, liderazgo de servicio, liderazgo espiritual, liderazgo auténtico, liderazgo ético" (p. 544). Es aquel que integra estos aspectos a la hora de gestionar un grupo de trabajo, de tal suerte, que le permita una gestión administrativa eficiente.

Es decir, este tipo de liderazgo tiene como eje al personal, potenciando sus calidades humanas, técnicas y organizacionales, de tal forma, que su productividad esté por encima de la media esperada.

En este sentido, el proyecto contará con un campo de conocimiento en común, el discurso administrativo compuesto por tres temas que configuran perspectivas teóricas complementarias para el análisis del contexto empresarial, la práctica directiva, el liderazgo y la gestión de la innovación.

De acuerdo a lo antes expuesto, es evidente que el liderazgo configura un tema que se ha venido trabajando continuamente en diferentes campos, donde parte de la gestión organizacional ha recogido y enfocado en su objeto de estudio. Así, los estudios sobre el liderazgo, se pueden amparar en un campo amplio de trabajo denominado comportamiento organizacional, este involucra diferentes disciplinas y campos de conocimiento dentro de sus fundamentos, algunos

de ellos, tal como lo señala Robbins (2009) son: “la psicología, la sociología, la psicología social y la antropología” (p. 13). Se precisan conjugar estas disciplinas, para intentar comprender de mejor manera el accionar de los trabajadores, lograr crear un ambiente laboral afable, que favorezca el empoderamiento del recurso humano, el trabajo colaborativo, participativo, proactivo, entre otros.

Estos diversos aportes al campo de la gestión enriquecen el estudio de las organizaciones. Robbins (2009) definió el comportamiento organizacional como: “un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (p. 10). En suma, se concentra en tres objetos de estudio que determinan el comportamiento: los individuos, los grupos y la estructura.

Continuando con Robbins (2009) el autor define al menos tres enfoques básicos que han sido desarrollados al respecto del liderazgo, teorías basadas en las características, teorías basadas en el comportamiento y teorías basadas en la contingencia. Por su parte Lupano y Castro (2013), agregan a los planteados por Robbins “el enfoque transformacional y otros enfoques” (p. 13). En el caso del liderazgo transformacional, sus líderes de acuerdo a Lupano y Castro (2013), “provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas” (p. 112). Al tener rasgos transformacionales, el líder es capaz de inspirar e inducir a su grupo de trabajo hacia la consecución de las metas planteadas, al ser realizadas concienzudamente las labores asignadas, anteponiendo los intereses organizacionales sobre los personales, de esta forma se logrará un compromiso e identidad organizacional fuerte, que podrá ser reconocida, valorada y recompensada de diversas maneras (incentivos económicos, morales, funcionales, entre otros).

Lo que se puede inferir de los diferentes enfoques es un acuerdo respecto del concepto de liderazgo que en términos generales se puede entender como “el influjo ejercido sobre las personas, al incentivarlas a trabajar entusiastamente en pro de un bien común. El poder desplegado por el líder sobre su equipo de trabajo, motivándolos para que ejecuten sus acciones eficientemente, acorde a los principios organizacionales.

La diversidad de concepciones sobre el liderazgo permite evidenciar con claridad un tránsito que han cursado diversas posturas que no necesariamente en términos de su vigencia se han sucedido, sino que por el contrario se han enriquecido y en muchos casos aún son elementos usados en la investigación y aplicación. En este sentido es clara la apreciación de Contreras (2016), el liderazgo constituye “un fenómeno complejo que ha sido entendido desde distintas aproximaciones teóricas ligadas a las corrientes epistemológicas imperantes en determinado momento y a los continuos cambios históricos y culturales en los que se gestan y desarrollan las empresas” (p. 64).

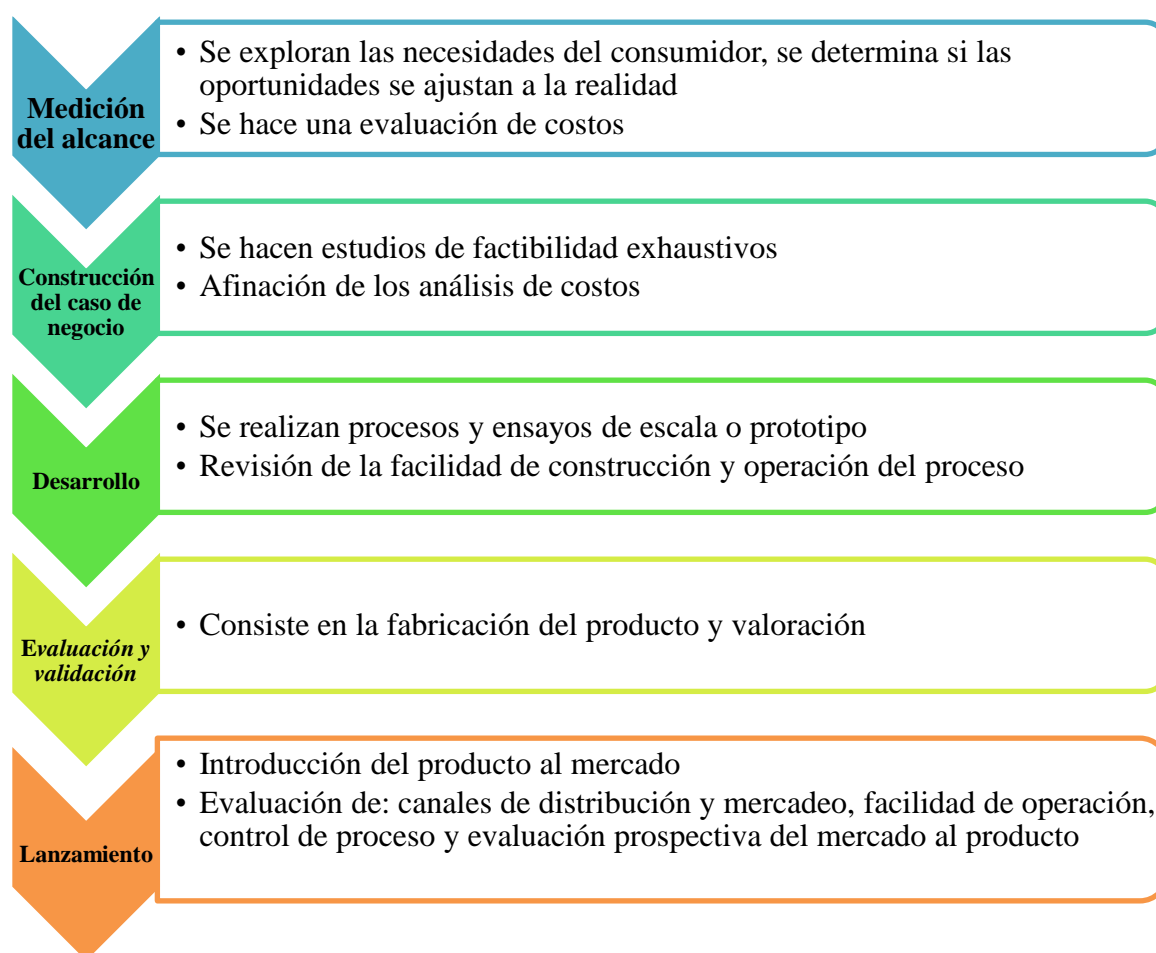
Es un elemento cardinal dentro de las organizaciones, dependiendo de su eficiencia y asertividad, la compañía podrá o no alcanzar las metas y objetivos propuestos, con la anuencia y colaboración del equipo de trabajo, propiciado precisamente por el líder que los orienta, motiva, empodera y contribuye a su participación y cooperación activa en el desarrollo de las diferentes actividades propias de los procesos empresariales a desarrollar.

Las alternativas de gestión de la innovación, rutas y modelos se han diversificado a lo largo del siglo XXI. Entre los más destacados modelos se encuentran el postulado por McKinsey's, sobre los tres horizontes, que determina la gestión de la innovación en tres líneas, el mejoramiento de procesos y productos actuales, las oportunidades que emergen de los entornos y

desarrollo de ideas disruptivas para el largo plazo (Blank, 2019). También se encuentra el modelo Stage-Gate que contempla una serie de etapas y puntos de control denominados puertas que habilitan la transición entre las etapas. De acuerdo a Arias (2016), el modelo general contempla 5 etapas y sus correspondientes puertas, descritas en la figura 2.

Figura 2

Etapas del modelo Stage-Gate



Nota: Elaboración propia adaptado de Arias (2016).

Este modelo desarrolla una serie de fases, de tal forma, que el producto o servicio a prestar este acorde a los requerimientos de los consumidores, que cubra sus necesidades y expectativas adecuadamente.

El modelo expuesto por Cooper (2008), plantea una base que puede ajustarse acorde con las necesidades de cada organización, aumentando o disminuyendo las etapas y las puertas, requeridas para el desarrollo del proceso de innovación. La complejidad de cada dinámica empresarial puede requerir una adecuación particular de las etapas y puertas.

Finalmente se hace referencia a una alternativa local de gestión de la innovación. De acuerdo a Henao, Bom, Ovalle y Ocampo (2020), acorde con los lineamientos de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, se tienen varias fases así: “estrategia de Innovación, detección de oportunidades, generación de ideas, conceptualización de ideas, selección y priorización, experimentación y prototipado, estructuración y ejecución de proyectos” (p. 68).

Estas etapas desarrolladas sucesivamente permiten que el director y el equipo de gestión tenga una base sobre la cual enfocar su trabajo, de tal forma, que sea eficiente, ágil y ajustado a los intereses organizacionales, tanto a nivel interno como externo.

Los distintos modelos rutas y alternativas que se vienen proponiendo en términos de la gestión de la innovación son herramientas claves para fomentar, así como orientar el éxito de las empresas. El éxito está en términos de garantizar que estos modelos sean organizados conforme con las necesidades y los contextos de cada realidad.

3 Metodología

3.1 Enfoque metodológico

El proyecto de investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, de acuerdo a las consideraciones de Hernández, Fernández y Baptista (2017), “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p. 7).

Por la naturaleza del campo de estudio, así como por la de las variables a trabajar el enfoque a emplear será el cualitativo, en cuanto a los análisis que se realizarán con base en la información recabada, unido a un análisis usando herramientas estadísticas que desde la estadística descriptiva permiten ordenar y analizar la información cuantitativa recogida mediante los formularios de diagnóstico aplicados a los directivos de Directivos de Empresas de servicios de auditoría consultoría y calidad..

Así la investigación se centrará en el enfoque cualitativo para lograr un acercamiento de manera más completa al fenómeno de estudio. “Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica” (Bernal, 2006, p. 57), mediante la realización de un análisis integral de las partes como un constitutivo indivisible.

3.2 Alcance

El alcance del proyecto es descriptivo, pues se concentrará en un primer momento en caracterizar las practicas directivas al respecto de la gestión de la innovación y luego los tipos de liderazgo presentes en una empresa de servicios de auditoría consultoría y calidad. Donde, se

tienen una serie de prácticas, estrategias y lineamientos que buscan desarrollar tecnologías disruptivas, de la mano de sus políticas integras, de calidad y confiables, en un marco de valoración del desarrollo sólido de relaciones entre empresas, consumidores y el gobierno.

3.3 Población

Estará constituidos por los directivos de una empresa de servicios de auditoría consultoría y calidad.

3.3.1 Descripción de la población

Directivos de una empresa de servicios de auditoría consultoría y calidad. Ya que, son los indicados para recabar información acerca de la gestión de la innovación, el liderazgo y la practica directiva desarrollada en la organización.

3.3.2 Muestreo

No probabilístico (Por parámetros definidos), ya que, según Hernández, Fernández y Baptista (2017), “está guiado por uno o varios fines más que por técnicas estadísticas que buscan representatividad” (p. 580). En el caso de la investigación se busca, poder caracterizar la práctica directiva y la gestión de la innovación en una empresa de servicios de auditoría, consultoría y calidad.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se emplearán entrevistas estructuradas sobre práctica directiva, formularios autoadministrados y encuestas sobre liderazgo, aplicadas a los directivos de una empresa de servicios de auditoría, consultoría y calidad. Una vez recabada la información se procederá a

clasificarse, ordenarse, analizarse y extraerse los aspectos más importantes y significativos para el desarrollo de la investigación.

Las entrevistas de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2017), “es una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 403). Estos datos precisan ser organizados, con el fin de seleccionar los más representativos y valiosos para la investigación, después se necesita realizar el análisis respectivo, posterior descripción de los hallazgos encontrados.

4 Hipótesis

Se formula una hipótesis de trabajo de índole cualitativo, estas en palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2017), “van afinándose, ya que, se adaptan a los datos, primeros resultados y avatares del curso de la investigación” (p. 365).

Debido a estas particularidades antes referidas, se adaptan a los objetivos planteados en la investigación, a desarrollar, que busca evidenciar la relevancia de la practica directiva y la gestión de la innovación, son aspectos relevantes en la gestión administrativa de las empresas de servicios de auditoría, consultoría y calidad.

Igualmente, según Hernández. Fernández y Baptista (2017), “los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos” (p. 8). De tal forma, que con el transcurso del proceso investigativo se pueden perfeccionar las preguntas planteadas y posteriormente poder ser resueltas.

4.1 Las variables

4.1.1 *Variable independiente*

La gestión de una empresa de servicios de auditoría, consultoría y calidad.

4.1.2 *Variables dependientes*

La práctica directiva y la gestión de la innovación.

5 Resultados

5.1 Identificar la práctica directiva en una empresa de servicios de auditoría, consultoría y calidad

Para caracterizar la practica directiva en la una en una empresa de servicios de auditoría, consultoría y calidad objeto de la presente investigación se aplicó diseño y aplicó un instrumento para la recolección de información tipo entrevista dirigido a los directivos de alto y medio nivel. La Entrevista estructurada cuenta con formularios autoadministrados sobre innovación y práctica directiva, consta de treinta y nueve preguntas organizadas en siete bloques temáticos.

El primer bloque consta de cinco preguntas para identificar describir demográficamente a la organización. El segundo bloque, conformado por cinco preguntas pretende caracterizar a la organización. El tercer bloque orientado a identificar los roles establecidos por Mintzberg (2009) posee catorce preguntas. El cuarto bloque con tres preguntas, pretende establecer la aplicación de la práctica dirigida. El quinto bloque, con doce preguntas destinadas a establecer si en la organización se desarrollan procesos de innovación.

5.2 Describir la gestión de la innovación en una empresa de servicios de auditoría, consultoría y calidad

Con el propósito de describir el proceso y gestión de la innovación en la organización objeto de la presente investigación se tuvo en cuenta el quinto bloque de la entrevista, el cual consta de doce preguntas, divididas en tres apartados: la percepción y relevancia que la innovación tiene en el personal directivo, la realización de actividades de innovación y, por último, los procesos y recursos destinados por la organización.

5.2.1. Percepción y relevancia de la innovación:

Los resultados de la encuesta revelan una opinión altamente favorable y una conciencia estratégica sobre la importancia de la innovación entre los directivos de una empresa de servicios de auditoría, consultoría y calidad. Los encuestados reconocen que la innovación es un factor

clave para la diferenciación en el mercado, la optimización de procesos, la resolución de problemas de nuevas maneras y, en última instancia, para la supervivencia y el éxito a largo plazo de sus organizaciones.

Esta percepción positiva de la innovación es un punto de partida valioso, ya que refleja una mentalidad abierta al cambio y una comprensión de los beneficios que puede aportar la innovación en términos de competitividad, eficiencia y generación de valor para los clientes. Cuando los líderes reconocen la importancia estratégica de la innovación, es más probable que se comprometan con su gestión y que destinen recursos y esfuerzos para promoverla en todos los niveles de la organización.

Es importante que esta percepción favorable se traduzca en acciones concretas y en una cultura organizacional que fomente la innovación de manera sistemática. No basta con reconocer la importancia de la innovación, sino que se requiere un enfoque proactivo y estructurado para identificar oportunidades, generar ideas, experimentar, aprender de los errores y escalar las innovaciones exitosas. Los directivos deben ser los principales impulsores de esta cultura y predicar con el ejemplo, creando las condiciones y los incentivos adecuados para que la innovación florezca.

5.2.2 Actividades y tipos de innovación:

El 75% de los directivos encuestados afirma realizar actividades asociadas a la innovación en su práctica directiva, lo cual es un indicador positivo del compromiso y la participación de los líderes en la gestión de la innovación. Estas actividades están principalmente relacionadas con la digitalización y el uso de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial, los escáneres láser y los dispositivos de realidad mixta (Hololens), para optimizar servicios y procesos.

Este enfoque de innovación orientado a la mejora de la eficiencia operativa y la entrega de valor al cliente mediante la adopción de herramientas digitales es coherente con las tendencias y demandas actuales del mercado. En un entorno cada vez más competitivo y digitalizado, las empresas de servicios de auditoría, consultoría y calidad deben aprovechar las oportunidades que

ofrecen las nuevas tecnologías para automatizar tareas, analizar grandes volúmenes de datos, mejorar la precisión y la velocidad de los servicios, y ofrecer experiencias más personalizadas y convenientes a los clientes.

No obstante, es importante que la innovación no se limite únicamente a la adopción de tecnologías, sino que abarque también otros aspectos, como la innovación en modelos de negocio, la innovación en procesos organizacionales y la innovación en la forma de relacionarse con los clientes y otros stakeholders. Una visión amplia y diversificada de la innovación puede ayudar a las empresas a identificar oportunidades en diferentes frentes y a desarrollar ventajas competitivas más sostenibles.

Además, es fundamental que las actividades de innovación estén alineadas con la estrategia general de la organización y que se establezcan mecanismos para evaluar y medir su impacto. La innovación por sí misma no es suficiente si no contribuye a los objetivos del negocio y si no se pueden demostrar sus beneficios tangibles. Los directivos deben asegurarse de que las iniciativas de innovación estén respaldadas por un análisis sólido del mercado, una clara definición de los resultados esperados y un seguimiento riguroso de los indicadores clave de desempeño.

5.2.3 Procesos y recursos para la innovación:

Según lo descrito por los encuestados, los procesos de innovación en esta organización sigue un enfoque estructurado y orientado a resultados, que involucra varias etapas clave. El proceso comienza con el benchmarking, es decir, el análisis comparativo con otras empresas y países para identificar mejores prácticas y tendencias relevantes. Esta etapa es fundamental para obtener una visión externa y aprender de los éxitos y fracasos de otros, evitando "reinventar la rueda" y aprovechando el conocimiento existente.

A continuación, se realiza un análisis de la demanda para comprender las necesidades y expectativas de los clientes y del mercado. Este paso es crucial para asegurar que las innovaciones estén orientadas a resolver problemas reales y a generar valor percibido por los

usuarios. Una innovación que no responde a una necesidad o que no es valorada por el mercado tiene pocas probabilidades de éxito.

Una vez identificadas las oportunidades y validada la demanda, se procede a realizar proyecciones financieras y de costos para evaluar la viabilidad económica de las iniciativas de innovación. Este análisis permite dimensionar los recursos necesarios, estimar los retornos esperados y tomar decisiones informadas sobre la asignación de presupuestos y la priorización de proyectos.

Después de la fase de planificación, se lleva a cabo el lanzamiento de propuestas y la ejecución de los proyectos de innovación seleccionados. Esta etapa requiere una gestión adecuada de los recursos, un seguimiento cercano de los avances y una comunicación efectiva con todos los involucrados. Es importante que se establezcan hitos y entregables claros, y que se tenga flexibilidad para ajustar el rumbo según los aprendizajes y los cambios en el entorno.

En cuanto a los recursos humanos dedicados a la innovación, se estima a que entre 10 y 20 personas participen en estos procesos en las organizaciones estudiadas. Si bien este número puede parecer limitado en comparación con el tamaño total de las empresas, es un indicio de que existe un equipo o área específica encargada de liderar y gestionar la innovación. Contar con profesionales dedicados exclusivamente a la innovación puede aportar un enfoque más especializado, una mayor agilidad en la toma de decisiones y una capacidad de seguimiento más cercana de las iniciativas.

Sin embargo, es importante que la innovación no sea vista como una responsabilidad exclusiva de un equipo aislado, sino que se fomente una cultura de innovación en toda la organización. Cada colaborador, desde su rol y área de experticia, puede contribuir con ideas, conocimientos y experiencias valiosas para alimentar el proceso de innovación. Los directivos deben promover la participación de todos los miembros de la organización, creando espacios y mecanismos para la generación, evaluación e implementación de ideas innovadoras.

Además de los recursos humanos, es fundamental contar con los recursos financieros, tecnológicos y de infraestructura necesarios para respaldar la innovación. La asignación de un presupuesto específico para la innovación, la inversión en herramientas y plataformas que

faciliten la colaboración y la experimentación, y la creación de espacios físicos y virtuales que estimulen la creatividad y el intercambio de ideas, son algunos ejemplos de cómo las organizaciones pueden apoyar concretamente la innovación.

5.2.4 Fortalezas y debilidades en la gestión de la innovación:

Entre las principales fortalezas identificadas en la gestión de la innovación en las empresas de servicios de auditoría, consultoría y calidad, objeto de esta investigación, se destaca el impacto positivo que tiene en la imagen y reputación de la organización ante los clientes. Cuando una empresa demuestra su capacidad para innovar y ofrecer soluciones vanguardistas, genera una percepción de liderazgo, adaptabilidad y orientación al futuro que puede diferenciarla de sus competidores y fortalecer la lealtad de sus clientes.

Otra fortaleza mencionada es la ventaja de aprovechar el conocimiento y las experiencias de innovación de otras filiales y países, al ser una empresa multinacional. Esta posibilidad de acceder a un acervo global de mejores prácticas, casos de éxito y lecciones aprendidas puede acelerar y enriquecer el proceso de innovación local, evitando errores y optimizando recursos. La colaboración y el intercambio de conocimientos entre diferentes geografías y culturas también puede estimular la creatividad y generar ideas disruptivas.

Durante la aplicación del instrumento para la recolección de información sobre la opinión de los entrevistados acerca de la innovación, sus características, importancia y necesidad, las respuestas se centraron en la descripción de la innovación, textualmente se cita: *“En el sector en el que se desarrolla el negocio de la organización, se le otorga una alta importancia a la innovación, ya que es necesario estar a la vanguardia, tanto en tecnología como en otros tipos de innovaciones de mercado. En este momento, para nosotros resulta crucial enfocarnos en la inteligencia artificial, los sistemas tecnológicos, la renovación de energías y otros mercados.”*

“La innovación es importantísima, porque claramente si una empresa no se está renovando, no se está innovando y no está a la vanguardia, pues se claramente está condenada a quedar relegada de la de la competencia inclusive a también asegurar su permanencia en el tiempo”

No obstante, la gestión de la innovación en esta organización también presenta debilidades significativas que deben ser abordadas. La más crítica es la falta de recursos económicos dedicados específicamente a la investigación y desarrollo de nuevas ideas y soluciones. La innovación requiere inversión, tanto en términos de tiempo como de dinero, y si no se asignan los recursos adecuados, se limita la capacidad de explorar y experimentar con conceptos más ambiciosos y de mayor impacto potencial.

Otra debilidad identificada es la tendencia a condicionar la innovación a la existencia de una demanda clara y una rentabilidad asegurada en el corto plazo. Si bien es comprensible que las empresas busquen minimizar riesgos y garantizar retornos, un enfoque excesivamente conservador puede obstaculizar la innovación disruptiva y la capacidad de anticiparse a las necesidades futuras del mercado. La innovación implica asumir ciertos riesgos y tolerancia a la incertidumbre, y las organizaciones deben encontrar un equilibrio entre la búsqueda de resultados inmediatos y la apuesta por ideas con un horizonte de tiempo más largo.

La opinión de los entrevistados sobre las debilidades más notables de la innovación en su organización se centró en la relación con aspectos económicos, textualmente se cita: *“La debilidad más notable es que la innovación va de la mano con la parte económica, cuánto le va a revertir en ganancias esa innovación si los cálculos dicen que la que la rentabilidad no va a ser tan buena, pues no la van a probar. Digamos que la innovación se ciñe bastante a lo que ya se tenga, o sea anunciado como ventas, de lo contrario, pues la verdad es que el en la empresa la innovación no va a fluir si no se tiene una parte comercial ya adelantada, es como la debilidad mayor.”*

“Mucha de la innovación que ha tenido éxito en la compañía es porque ya se tiene demanda comprobada y aparte le podría decir que ya tienen negocios listos y después si hacemos la innovación pero la innovación dentro de nuestros procesos sugiere compras, sugiere costos y estos costos es muy difícil explicarlos como iniciativas de desarrollo sin que tenga usted ya la demanda capturada entonces esa pensaría que es la principal interrupción, el principal impedimento, sin embargo, yo puedo entender porque es esto pues porque obedece a que estamos montados en un negocio y el negocio, el entendimiento de quienes nos lideran es así”

Para superar estas debilidades, es necesario que la empresa objeto de esta investigación replantee su enfoque y su cultura hacia la innovación. Esto implica, por un lado, destinar recursos específicos para la innovación, ya sea a través de un presupuesto dedicado, la asignación de tiempo y personal exclusivo, o la creación de alianzas estratégicas con actores externos que puedan aportar conocimientos y capacidades complementarias.

Por otro lado, se requiere un cambio de mentalidad que valore la experimentación, la toma de riesgos calculados y el aprendizaje continuo. Los directivos deben fomentar una cultura que celebre los intentos de innovación, incluso si no siempre conducen a resultados exitosos inmediatos. El fracaso debe ser visto como una oportunidad de aprendizaje y mejora, y no como algo a evitar a toda costa. Además, es importante establecer métricas y objetivos de innovación a largo plazo, que vayan más allá de la rentabilidad a corto plazo y que reconozcan el valor estratégico de la innovación para la sostenibilidad y el crecimiento futuro de la organización.

5.3 Reconocer los desafíos durante la aplicación de la práctica directiva y la gestión de la innovación:

5.3.1 Desafíos en la práctica directiva:

Uno de los principales desafíos identificados en la práctica directiva de la empresa objeto de esta investigación, es el ritmo acelerado de trabajo y las frecuentes interrupciones que enfrentan los directivos. Este entorno de alta demanda y constante cambio puede afectar la capacidad de los líderes para gestionar efectivamente su tiempo, priorizar tareas y mantener un equilibrio saludable entre las responsabilidades operativas y estratégicas.

Para abordar este desafío, es fundamental que los directivos desarrollen habilidades de gestión del tiempo y de priorización de actividades. Esto implica aprender a delegar tareas que pueden ser realizadas por otros miembros del equipo, establecer límites claros en cuanto a la disponibilidad y la atención a interrupciones no críticas, y reservar espacios dedicados para la reflexión estratégica y la planificación a largo plazo. El uso de herramientas y técnicas de

productividad, como la matriz de Eisenhower o el método Pomodoro, puede ayudar a los directivos a optimizar su tiempo y a enfocarse en las actividades de mayor impacto.

Otro desafío relevante es la multiplicidad de roles que deben desempeñar los directivos, combinando habilidades interpersonales de liderazgo con roles informativos y decisionales diversos. Esta complejidad requiere un alto grado de versatilidad y adaptabilidad por parte de los líderes, así como la capacidad de ajustar su estilo de gestión y comunicación según el contexto y las necesidades específicas de cada situación.

Para enfrentar este desafío, es recomendable que los directivos inviertan en su propio desarrollo profesional y en la adquisición de habilidades blandas, como la inteligencia emocional, la empatía, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos. Participar en programas de formación y coaching, buscar mentores y referentes, y cultivar una actitud de aprendizaje continuo, son estrategias que pueden ayudar a los directivos a fortalecer sus competencias y a desenvolverse con mayor efectividad en los diferentes roles que deben asumir.

Además, es importante que los directivos promuevan un clima de confianza y colaboración en sus equipos, fomentando la participación, la autonomía y el empoderamiento de los colaboradores. Al delegar responsabilidades y autoridad en otros miembros del equipo, los directivos pueden liberar tiempo y energía para enfocarse en tareas de mayor valor estratégico, al tiempo que contribuyen al desarrollo y motivación de sus colaboradores.

Por último, aunque la mayoría de los directivos encuestados no lo considera necesario, se identifican oportunidades de mejora en la articulación de sus actividades dentro de la estructura organizacional. Una revisión crítica de los procesos, la comunicación y la distribución de responsabilidades puede revelar ineficiencias, duplicidades o brechas que afectan el desempeño y la toma de decisiones. Los directivos deben estar abiertos a cuestionar el estatus y a proponer cambios que optimicen la estructura y el funcionamiento de la organización, siempre en línea con los objetivos estratégicos y las necesidades del entorno.

5.3.2 Desafíos en la gestión de la innovación:

Uno de los desafíos más significativos en la gestión de la innovación en una empresa de servicios de auditoría, consultoría y calidad es la falta de recursos y apoyo dedicados, especialmente cuando no hay una demanda clara y una rentabilidad asegurada de antemano. Este desafío refleja una cultura organizacional que prioriza los resultados a corto plazo y la minimización de riesgos, lo que puede limitar la capacidad de innovación disruptiva y de largo alcance.

Para superar este desafío, es necesario un cambio de mentalidad y de enfoque por parte de la alta dirección y de los tomadores de decisiones. La innovación debe ser vista como una inversión estratégica en el futuro de la organización, y no como un gasto o un lujo. Esto implica destinar recursos específicos para la exploración y experimentación de nuevas ideas, tecnologías y modelos de negocio, aun cuando los beneficios no sean inmediatos o garantizados.

Una estrategia para abordar este desafío es la creación de un presupuesto dedicado a la innovación, que no esté sujeto a las mismas exigencias de rentabilidad a corto plazo que el resto de las operaciones. Este presupuesto puede ser un porcentaje fijo de los ingresos o una cantidad determinada, y debe ser protegido de recortes o reasignaciones en momentos de presión financiera. Además, es importante establecer métricas y objetivos de innovación a largo plazo, que vayan más allá de las ganancias inmediatas y que reconozcan el valor de la innovación para la competitividad y la sostenibilidad de la empresa.

Otro desafío relacionado es la necesidad de contar con tiempo y personas dedicadas exclusivamente a la investigación, desarrollo e implementación de innovaciones. La innovación requiere un enfoque sistemático y constante, y no puede ser tratada como una actividad esporádica o secundaria. Para abordar este desafío, la organización puede crear equipos o unidades especializadas en innovación, con profesionales de diferentes disciplinas y con las habilidades y recursos necesarios para llevar adelante proyectos de alto impacto.

Estos equipos de innovación deben tener autonomía y flexibilidad para explorar nuevas ideas, colaborar con actores externos, y experimentar con prototipos y pilotos. También es

importante que cuenten con el respaldo y la visibilidad de la alta dirección, para que sus iniciativas sean valoradas y tengan el apoyo necesario para escalar y generar resultados. La creación de estos equipos puede complementarse con programas de intraemprendimiento o de innovación abierta, que fomenten la participación y las contribuciones de todos los miembros de la organización.

Además de los recursos y las estructuras, es fundamental fomentar una cultura organizacional que valore y recompense la innovación, tolerando el riesgo y aprendiendo de los fracasos. Los directivos deben ser los principales impulsores de esta cultura, predicando con el ejemplo y creando un ambiente que estimule la creatividad, la experimentación y el pensamiento disruptivo. Esto puede lograrse a través de la comunicación efectiva, el reconocimiento de los logros innovadores, y la creación de espacios y mecanismos para la generación y desarrollo de ideas audaces.

Algunas acciones concretas para promover una cultura de innovación incluyen: establecer desafíos y retos internos para resolver problemas específicos, ofrecer capacitaciones y talleres en metodologías ágiles y de diseño centrado en el usuario, crear premios y reconocimientos para las mejores ideas y proyectos de innovación, y celebrar los aprendizajes y los intentos, incluso cuando no conducen a resultados exitosos inmediatos. También es importante fomentar la diversidad y la inclusión en los equipos de innovación, para aprovechar diferentes perspectivas y experiencias en la generación de soluciones creativas.

5.3.3 Oportunidades de mejora y recomendaciones:

A partir de los desafíos identificados en la práctica directiva y la gestión de la innovación en una empresa de servicios de auditoría, consultoría y calidad, objeto de esta investigación, se presentan algunas oportunidades de mejora y recomendaciones para potenciar el desempeño y la competitividad de este tipo de organizaciones.

En cuanto a la práctica directiva, se sugiere trabajar en estrategias de delegación y priorización de tareas, así como en el desarrollo de habilidades de gestión del tiempo y de liderazgo adaptativo. Los directivos deben aprender a distinguir entre lo urgente y lo importante,

a asignar responsabilidades y a confiar en las capacidades de sus equipos. También es recomendable invertir en su propio desarrollo profesional, adquiriendo herramientas y conocimientos que les permitan desempeñar con mayor efectividad los diferentes roles que demanda su posición.

Otra oportunidad de mejora en la práctica directiva es la optimización de los procesos de toma de decisiones y la articulación de las actividades en la estructura organizacional. Esto puede lograrse a través de la revisión y rediseño de los flujos de trabajo, la eliminación de burocracia innecesaria, la clarificación de roles y responsabilidades, y la adopción de metodologías ágiles y colaborativas. Los directivos deben estar abiertos a cuestionar el estatus y a impulsar cambios que mejoren la eficiencia, la comunicación y la coordinación entre las diferentes áreas y niveles de la organización.

En lo que respecta a la gestión de la innovación, una recomendación clave es la asignación de recursos dedicados y la creación de estructuras y procesos específicos para el fomento de la innovación. Esto implica destinar un presupuesto exclusivo para la investigación y desarrollo de nuevas ideas y soluciones, así como establecer equipos o unidades especializadas en innovación, con profesionales de diferentes disciplinas y con las habilidades y recursos necesarios para llevar adelante proyectos de alto impacto.

Además, es fundamental trabajar en la construcción de una cultura organizacional que valore y recompense la innovación, tolerando el riesgo y aprendiendo de los fracasos. Los directivos deben ser los principales impulsores de esta cultura, predicando con el ejemplo y creando un ambiente que estimule la creatividad, la experimentación y el pensamiento disruptivo. Esto puede lograrse a través de la comunicación efectiva, el reconocimiento de los logros innovadores, y la creación de espacios y mecanismos para la generación y desarrollo de ideas audaces.

Algunas acciones concretas para promover la innovación incluyen: establecer desafíos internos, ofrecer capacitaciones en metodologías ágiles y de diseño centrado en el usuario, crear premios y reconocimientos para las mejores ideas y proyectos, y celebrar los aprendizajes y los intentos, incluso cuando no conducen a resultados exitosos inmediatos. También es importante

fomentar la diversidad y la inclusión en los equipos de innovación, para aprovechar diferentes perspectivas y experiencias en la generación de soluciones creativas.

Otra recomendación es la adopción de un enfoque de innovación abierta, que implica colaborar con actores externos, como universidades, centros de investigación y otras empresas, para acelerar y enriquecer el proceso de innovación. La innovación abierta permite acceder a conocimientos, tecnologías y recursos complementarios, y puede resultar en el desarrollo de soluciones más robustas y adaptadas a las necesidades del mercado. Para implementar este enfoque, las organizaciones deben estar dispuestas a compartir información y a establecer alianzas estratégicas basadas en la confianza y el beneficio mutuo.

Finalmente, es importante que este tipo de organizaciones y/o empresas evolucionen hacia un enfoque de innovación más pro-activo y de largo plazo, que vaya más allá de la demanda inmediata y la rentabilidad a corto plazo. Esto implica desarrollar una visión estratégica de la innovación, alineada con los objetivos y valores de la organización, y que contemple el impacto social, ambiental y económico de las nuevas soluciones. También requiere un compromiso sostenido con la experimentación, el aprendizaje continuo y la mejora iterativa, entendiendo que la innovación es un proceso dinámico y no un evento aislado.

Para lograr este enfoque de innovación proactivo y de largo plazo, la organización podría implementar algunas prácticas, como:

- Realizar ejercicios de prospectiva y vigilancia tecnológica, para anticipar tendencias y disrupciones en el mercado y en la industria.
- Involucrar a los clientes y usuarios en el proceso de innovación, a través de técnicas de co-creación y de retroalimentación continua.
- Establecer indicadores y métricas de innovación que vayan más allá de la rentabilidad financiera, y que consideren aspectos como el impacto en la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa, la sostenibilidad ambiental y la reputación de la marca.
- Fomentar la experimentación y el prototipado rápido, para validar y refinar las ideas antes de comprometer recursos significativos en su implementación.

- Crear programas de intraemprendimiento y de innovación bottom-up, que permitan a los colaboradores proponer y liderar iniciativas innovadoras alineadas con la estrategia de la organización.
- Establecer alianzas y colaboraciones de largo plazo con actores del ecosistema de innovación, como aceleradoras, fondos de inversión, gobiernos y organizaciones sin fines de lucro.

En resumen, para potenciar la práctica directiva y la gestión de la innovación en la empresa objeto de esta investigación, se requiere un enfoque holístico y sistémico, que aborde los desafíos identificados desde múltiples frentes y con una perspectiva de largo plazo. Esto implica trabajar en el desarrollo de habilidades y competencias directivas, en la optimización de procesos y estructuras organizacionales, en la asignación de recursos y la creación de equipos dedicados a la innovación, en la construcción de una cultura que valore y recompense la creatividad y la experimentación, y en la adopción de un enfoque proactivo y colaborativo de la innovación, orientado a la generación de valor sostenible para la empresa, sus clientes y la sociedad en general.

Conclusiones

El análisis investigativo realizado, enfocado en la práctica directiva y la gestión de la innovación en una empresa de servicios de auditoría, consultoría y calidad, a partir de los resultados de la encuesta aplicada a directivos del sector, permite obtener una serie de conclusiones y reflexiones relevantes.

En primer lugar, se constata que los directivos de esta organización tienen un perfil predominantemente masculino, de mediana edad, con alto nivel educativo y ocupando posiciones de coordinación en estructuras organizacionales mayoritariamente verticales. Esto sugiere la necesidad de avanzar hacia una mayor diversidad e inclusión en los niveles directivos, tanto en términos de género como de experiencia y perspectivas, para enriquecer la toma de decisiones y la capacidad de innovación de las empresas.

En cuanto a los roles y responsabilidades de los directivos, se observa una gran variabilidad en la dedicación de tiempo a actividades de planeación y operación, así como una alta frecuencia en la toma de decisiones significativas para la organización. Los directivos combinan roles interpersonales de liderazgo con roles informativos y decisionales diversos, lo que demanda una gran capacidad de adaptación y gestión de múltiples demandas y stakeholders. Se identifica una oportunidad de mejora en la articulación de las actividades directivas dentro de la estructura organizacional, para optimizar la eficiencia y la toma de decisiones.

Respecto al estilo y las prácticas directivas, predomina un ritmo de trabajo acelerado y una alta frecuencia de interrupciones, lo que puede afectar la capacidad de los directivos para enfocarse en tareas estratégicas y de largo plazo. Lo que sugiere trabajar en estrategias de delegación, priorización y gestión del tiempo, así como en el desarrollo de habilidades de liderazgo adaptativo y de comunicación efectiva.

En relación con la gestión de la innovación, se constata una percepción altamente favorable sobre su importancia y relevancia estratégica para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. Los directivos reconocen la necesidad de innovar para diferenciarse, optimizar procesos y generar valor para los clientes. Sin embargo, se identifican debilidades en la asignación de recursos y en la cultura organizacional, que tienden a priorizar la rentabilidad a corto plazo y a limitar la capacidad de innovación disruptiva.

Para potenciar la gestión de la innovación en estas empresas, es aconsejable destinar recursos específicos para la investigación y desarrollo de nuevas soluciones, crear estructuras y procesos dedicados a la innovación, fomentar una cultura que valore la experimentación y el aprendizaje, y adoptar un enfoque proactivo y colaborativo de la innovación, que involucre a clientes, colaboradores y actores del ecosistema en la co-creación de valor sostenible.

La investigación aplicada permite caracterizar la práctica directiva y la gestión de la innovación en una empresa de servicios de auditoría, consultoría y calidad, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Se constata el papel clave que desempeñan los directivos en la promoción de la innovación y en la adaptación de las organizaciones a un entorno cada vez más complejo y dinámico, para aprovechar todo el potencial de la innovación

como motor de competitividad y crecimiento; se requiere un compromiso decidido de la alta dirección, un enfoque sistémico y de largo plazo, y una apuesta por el desarrollo de capacidades y cultura innovadora en todos los niveles de la organización.

El análisis aplicado constituye un punto de partida para profundizar en el estudio de la práctica directiva y la gestión de la innovación en el sector de servicios de auditoría, consultoría y calidad, para diseñar estrategias y programas de apoyo que contribuyan a fortalecer el desempeño y el impacto de estas organizaciones en el desarrollo económico y social de los países y comunidades donde operan. Se espera que los hallazgos y recomendaciones presentados sean de utilidad para los directivos, consultores, académicos e interesados en promover la innovación y la competitividad en este importante sector de la economía.

Referencias

- Abad-Segura, E., González-Zamar, M.-D., y López-Meneses, E. (2021) Gestión financiera para la toma decisiones en las universidades: Producción científica y tendencias en investigación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 705-722.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.17>
- Afonso, M. (2019). Liderazgo resiliente ante escenarios prospectivos. *Revista de investigación SIGMA*, 6(1). 28-39.
- Arias, J. (2016). *Análisis para implementación del modelo State-Gate dentro del proceso de innovación a nivel empresarial caso de estudio: Ezgo S.A.* 7-30.
- Barrios, S. (2023). Habilidades Gerenciales e Innovación Sostenible y su relación con la Gestión Empresarial. *Revista Científica Anfíbios*, 6(1), 21-33.
<https://doi.org/10.37979/afb.2023v6n1.123>
- Bernal, O. I. V., Ríos, J. A. B., Giraldo, J. A. L., & Vargas, F. J. A. (2019). Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación. *Revista de ciencias sociales*, 25(2), 51-72.
- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la Investigación; Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación.
- Blanch, J., Antino, M., Rodríguez-Muñoz, A., & Gil, F. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del psicólogo*, 37(3), 170-176.

- Blank, S. (01 de febrero de 2019). McKinsey's Three Horizons Model Defined Innovation for Years. Here's Why It No Longer Applies. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2019/02/mckinseys-three-horizons-model-defined-innovation-for-years-heres-why-it-no-longer-applies>
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*, 91(5), 63-72.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
- Canizales Muñoz, L. D. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 50-69.
<https://doi.org/10.54198/innova06.03>
- Cárdenas Contreras, L., Palacios Alvarado, W., & Carreño Flórez, Édgar F. (2023). Importancia de la construcción de escenarios para el liderazgo transformacional en la gerencia moderna en Colombia. *Dictamen Libre*, (32), 53–63. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.32.10401>
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation. *Harvard business review*, 93(12), 44-53.
- Cooper, R. (2008). Perspective: The Stateg-Gate Idea-to-Launch Process-Update. What's new, and NexGen Systems. *Journal of Innovation Management*, 25, 213-232.

Contreras, F. (2016). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación.

International Journal of Psychological Research, 1(2), 64-72.

<https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023508008.pdf>

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.

Díaz, G. (2022). Modelo organizacional de Mintzberg.

<https://www.researchgate.net/publication/361754196>

Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 80(8), 95-102.

Flores, J. P., Manrique, M. A., Serna, G., Aybar, I. (2021). Liderazgo en tiempos de 4ta revolución industrial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1096-1107.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8890552.pdf>

Fonseca, L., La fuente, R., Mora, R. (2015). Evolución de los modelos en los procesos de innovación, una revisión de la literatura. *Tecnología en Marcha*. 29(1), 108-117

<https://www.scielo.sa.cr/pdf/tem/v29n1/0379-3982-tem-29-01-108.pdf>

Govindarajan, V., & Trimble, C. (2010). *The other side of innovation: Solving the execution challenge*. Harvard Business Press.

Henao, A., Bom, Y., Ovalles, A. y Ocampo López, O. (2020). Gestión de la innovación en empresas de economía solidaria de Caldas-Colombia. *Económicas CUC*, 41(2), 65–82.

<https://doi.org/10.17981/econcuc.41.2.2020.Org.4>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista M. (2017) *Metodología de la investigación*. Sexta edición. Mc Graw Hill.

- Hernández, R., Mendoza, C. (2018). Definición del alcance de la investigación en la ruta cuantitativa: explicativo exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. En Hernández, R., Mendoza, C. Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (pp. 106-120) . McGraw-Hill.
- González, Y. Canos, L., Garcés, L. (2022). Habilidades directivas: análisis de la relación entre innovación empresarial y negocios internacionales.
<https://revistas.esap.edu.co/index.php/admindesarro/article/view/824/654>
- Kotter, J. P. (2012). Leading change. Harvard Business Press.
- Lupano, M. y Castro, A. (2013). *Estudios sobre el liderazgo*. Teorías y evaluación.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5645396.pdf>
- Madrigal, B., Baltazar, A., Franco, R., González, H., Ochoa, A., Madrigal, R., Vázquez, G. Zárate, L. (2009). *Habilidades directivas*. Mc Graw Hill. Segunda Edición.
<http://sedboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/05/habilidades-directivas.pdf>
- Mintzberg, Henry (1973). The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, Henry (2009). *Managing*. Berret-Koehler Publishers, San Francisco.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS quarterly*, 41(1).
- Núñez-Lira, L. A., Alfaro Bernedo, J. O., Aguado Ligan, A. M., y González Ponce de León, E. R. (2023). Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad. *Revista Venezolana de gerencia*, 28 (9), 628-641.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.39>

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.

Pascual, J. (2019). *Relaciones de poder y empoderamiento docente para la innovación educativa*. [Tesis de doctorado, Universitat Autònoma de Barcelona].

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/670115/jpm1de1.pdf?sequence>

Rao, J., & Weintraub, J. (2013). How innovative is your company's culture? *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 29.

Robbins, S., Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.

Sánchez, M. M. (2022). La gestión del proceso organizacional para la toma de decisiones.

Ciencias Holguín. 28(1). Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181570010003>

Scalzo y García. (2018). El Management como práctica: una aproximación a la naturaleza del trabajo directivo. *Revista empresa y humanismo*, 21(1), 95-119.

<https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/9926/12213>

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Synergie. (s.f.). Modelo Mintzberg: qué es y qué aplicación tiene.

<https://www.synergie.es/blog/modelo-mintzberg-que-es-y-que-aplicacion-tiene/>

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.

Tengblad, S. (2012). *The Work of Managers*. New York: Oxford University Press.

Van de Ven, A. H. (2017). The innovation journey: you can't control it, but you can learn to maneuver it. *Innovation*, 19(1), 39-42.

Vargas, N., Zapata, S. (2023). *Las competencias directivas empresariales y su relación con el proceso administrativo en la empresa Estel E. I. R. L., Espinar, Cusco 2022*. [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica de Perú].

Whetten, D., Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación: México

Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J. Jiang, S. (2017). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 1-17.

Anexos

Anexo A. Carta de consentimiento para realizar instrumento práctica directiva entrevista en Bureau Veritas Colombia Ltda.



Bogotá, 17 de noviembre de 2023

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

Asunto: Aceptación de participación en el desarrollo de la Práctica Directiva y Gestión de la Innovación: Interpretando La Dinámica Gerencial para la Innovación en empresas de servicios.

Yo **ANDRÉS ISAZA SALAZAR**, identificado con cedula de ciudadanía No 1.018.445.821 de Bogotá como Apoderado General de la empresa Bureau Veritas Colombia Ltda., certifico a través de esta carta mi consentimiento y aprobación para suministrar la información requerida sobre la empresa y la aceptación de aplicación de los instrumentos necesarios para la recopilación de los datos requeridos para dar respuesta a la pregunta de investigación que guía el proyecto (Entrevistas estructuradas y formulario autoadministrados sobre práctica directiva e innovación), que será realizado por los siguientes estudiantes del programa:

- **Manuel Porfirio Contreras Balaguera**

Muchas gracias por la invitación.

Cordialmente,

Nombre: Andrés Isaza Salazar
C.C. 1.018.445.821 de Bogotá
Cargo: Gerente Legal / Apoderado General
Empresa: Bureau Veritas Colombia Ltda.