

## **CAPÍTULO II**

**LA INNOVACIÓN UNA HABILIDAD  
GERENCIAL EMPRESAS Y ASOCIACIONES  
DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN Y  
AFINES DEL DEPARTAMENTO DE SUCRE**



El ambiente de innovación en las organizaciones juega un factor importante la estructura<sup>6</sup> y las personas. Este capítulo hace énfasis en la persona como líder innovador gerencial y cuáles son sus habilidades que ayudan a la innovación en la organización. Sin descuidar la estructura.

Las habilidades siempre han sido consideradas como aptitudes y comportamientos que asumen las personas para enfrentar diversas situaciones y hallar las soluciones<sup>7</sup>. Para efecto de definir las habilidades se toma en cuenta el concepto dado por [22], el cual considera que la habilidad “proviene del modelo psicológico de la modificación de conducta y se emplea para expresar que la competencia social no es un rasgo de la personalidad, sino, más bien, un conjunto de comportamiento aprendidos y adquiridos”. Mientras que [23], define las habilidades como “aquellas capacidades operativas que facilitan la acción. El desarrollo de habilidades requiere un proceso de entrenamiento convirtiéndose este en el proceso de aprendizaje. A través de la práctica adecuada, se van adquiriendo hábitos y modos de actuar que resultan más eficaces”. Así mismo [24] las define como “actitudes presentes en el individuo; las que han sido desarrolladas mediante el aprendizaje y adiestramiento”.

Por otro lado, [25] considera la habilidad “como la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las habilidades mentales o cognitivas incluyen pensamientos analíticos (por procesamientos de información y datos, determinando la causa y efecto) y el pensamiento conceptual (reconocimiento de patrones en datos complejos)”. Una habilidad es entonces aquello que desarrollas con mayor facilidad y te hace sobresalir y diferenciar de los demás.

---

<sup>6</sup> Cuando se hace referencia a la estructura de innovación es contar con los elementos necesarios para hacer sostenible la innovación en la empresa. Que exista un equipo responsable de la misma. Entre más arriba de la estructura jerárquica así será la importancia que la empresa le da a la innovación.

<sup>7</sup> El concepto de habilidad se adapta mejor a las acciones que hace o debe hacer una persona innovadora. Ya que la innovación es acción.

Con respecto a las definiciones anteriores, las habilidades son capacidades que un gerente innovador, debe desarrollar para poder así cumplir con la diversidad de funciones y situaciones que el contexto empresarial le exige con el fin de lograr la sostenibilidad de la organización.

Muy pocos estudios han analizado la habilidad de las personas en la capacidad para innovar de las organizaciones. Es así como la formación ayuda a la innovación de productos, servicios, nuevas tecnologías y nuevos sistemas productivos. La habilidad las personas es un papel mediador a través del cual la formación que reciben favorece la innovación. La organización debe entender que la formación en habilidades mejora la dinámica innovadora de la organización [26].

Aquellas personas que son innovadoras poseen habilidades fundamentales centradas en el descubrimiento y la ejecución, conformando así lo que Dyer, Gregersen y Christensen llaman “el ADN del innovador”: Los innovadores “piensan diferente”. Sus mentes destacan por asociar ideas que, a priori, no guardan relación para producir ideas originales. También “actúan diferente”: todos son grandes interrogadores que a menudo plantean preguntas que ponen en tela de juicio el statu quo imperante. Algunos observan el mundo con una agudeza fuera de lo común. Otros trabajan en colaboración con las personas más diversas que se pueden encontrar en la faz de la tierra. Otros, sin embargo, colocan la experimentación en el centro de su actividad innovadora. Cuando se mezclan de manera sistemática, estas acciones —preguntar, observar, colaborar y experimentar— desencadenan el pensamiento asociativo que engendra nuevos negocios, productos, servicios o procesos. Esto nos dice que la creatividad no es solo un atributo genético y tampoco una mera habilidad cognitiva. Las ideas creativas parten de habilidades conductuales que también nosotros podemos adquirir para catalizar ideas innovadoras en nosotros y en los demás.

[27], establece “Las siete habilidades de supervivencia” para hacer referencia a las habilidades de innovación que todo estudiante debe tener para ser más innovadores. Estas son:

- El pensamiento crítico y la resolución de problemas
- La colaboración a través de redes y el liderazgo por influencias
- La agilidad y la adaptabilidad

- La iniciativa y el espíritu emprendedor
- El acceso y el análisis de la información
- La comunicación efectiva oral y escrita
- La curiosidad y la imaginación

Además de las habilidades anteriores el autor considera importante las que denomina cualidades estas son las siguientes: la perseverancia, la voluntad de experimentar, la asunción a los riesgos calculados, la tolerancia al fracaso y la capacidad de “diseñar el pensamiento”. Este concepto ha sido considerado como una nueva forma de ver el mundo para lograr cualquier proceso de innovación.

Según lo descrito por Dyer, Gregersen y Christensen en el libro “El ADN del Innovador” [13], descubrieron las habilidades que separan de los innovadores del no-innovador. Estos autores establecen que los líderes innovadores no solo nacen, sino que se hacen, ¿Cómo consiguen generar grandes ideas? De acuerdo al estudio establece que los innovadores tienen una habilidad que ellos denominaron “pensamiento asociativo” o asociación y es una habilidad cognitiva. Asociación, es la habilidad para asociar todo lo que nos rodea. Parte de la premisa que todo lo que existe sobre la tierra se puede asociar. Un ejemplo importante es un Smartphone o iPhone. Estos dispositivos tecnológicos integran o asocian diferentes tecnologías que en su momento de alguna forma existían. Los líderes innovadores conectan alocadamente ideas, objetos, servicios, tecnologías y disciplinas radicalmente opuestas para sacar nuevas o inusuales innovaciones.

Las otras cuatro habilidades que empujan y apoyan el pensamiento asociativo ayudando a los líderes innovadores a incrementar las estructuras que impulsan sus ideas innovadoras. Resumiendo, los innovadores adoptan de manera frecuente las siguientes habilidades conductuales:

Observar. Es una característica más importante del genio creativo. De acuerdo a [28], observar trasciende de la simple mirada convencional del mundo que nos rodea porque entiende llega a través de nuestros filtros de percepción y pensamiento. La mayoría de los innovadores son intensos observadores. Observar atentamente el mundo que los rodea se pueden dar cuenta de cosas que no funcionan. Observar personas en distintos entornos ayuda a resolver mejor los problemas. Es decir, la capacidad de ver cosas donde la mayoría no ve nada para identificar problemas y necesidades.

Networking (Relacionamiento o trabajo en red). Los innovadores adquieren una perspectiva diferente cuando dedican tiempo y esfuerzo a encontrar y probar ideas a través de una red integrada por individuos diversos. Esta habilidad está asociada al trabajo en equipo y la comunicación efectiva. En esta habilidad el resultado no es la suma de esfuerzos sino la integración de estos de forma integral. A diferencia de un gerente tradicional que está orientado a la ejecución que busca contactos para acceder a recursos, promocionarse a sí mismo y a sus empresas o para impulsar su carrera, los innovadores se desvían de su camino para conocer a personas con distintas trayectorias en busca de ampliar su propio conocimiento.

Cuestionar o preguntar. Es el catalizador para las otras habilidades (Observar, Networking y Experimentación). Lo innovadores se cuestionan lo que los rodea y aprenden a dejarse cuestionar para entender mejor que es una cosa y lo que podría ser. Preguntarse por el sentido y el fin de las cosas.

Experimentar. Se puede entender como la capacidad de probar cosas nuevas. Capacidad de aceptar el fracaso para generar aprendizaje. Es no solo pensar las cosas sino hacerlas. Los innovadores se involucran en tres tipos de experimentación: viendo nuevas experiencias, desmontando cosas y probando ideas mediante la creación de prototipos y el desarrollo de proyectos pilotos. Experimentar es la mejor técnica para generar información sobre lo que puede pasar en el futuro.

Estos autores establecieron dos grandes grupos de estas habilidades. Los grupos se denominaron: hacer y pensar. En la categoría de pensar esta la habilidad de asociación que junto con las otras cuatro habilidades ayudan a los innovadores a desarrollar nuevos conocimientos. Y en el grupo del hacer están las otras cuatro habilidades<sup>8</sup> donde el cuestionamiento ayuda a romper el statu quo y ver nuevas posibilidades. A partir de la observación se detectan las necesidades que son las que permiten encontrar la innovación. Con la experimentación se logra simular la realidad y probar si realmente existe la oportunidad de innovación. Y a través del relacionamiento o trabajo en red se logra ver y entender diferentes puntos de vista para lograr la innovación.

Teniendo en cuenta la revisión de los diferentes conceptos sobre las habilidades que deben poseer las personas innovadoras especialmente los

---

8 Las otras habilidades son: Observar, Networking, Cuestionar y Experimentar

líderes de innovación podemos traer diferentes aspectos o puntos de vista que aportan y apoyan a las habilidades de descubrimiento (Innovación):

- Los líderes innovadores quieren hacer cosas diferentes. Quieren ser únicos y cambiar el mundo que los rodea.
- Asumen regularmente riesgos. La lógica de cambiar y hacer cosas diferentes lleva a la capacidad de tener riesgos. Esto implica romper el statu quo o salir de la caja.
- Invierten recursos como tiempo buscando la forma de romper el statu quo y cambiar el mundo.

La conclusión es que los líderes de innovación a nivel gerencial si quieren ser generadores de ideas innovadoras deben practicar las habilidades de descubrimiento (Innovación).

## **Modelo Teórico Preliminar habilidades de innovación**

La capacidad de innovación en las personas, es para diferentes gerentes, el secreto del éxito empresarial. ¿Cómo hacer que las personas generen ideas disruptivas? Normalmente se cree que es una condición genética. Se cree que los innovadores utilizan el hemisferio derecho del cerebro que les da la posibilidad de ser más creativos. El resto de las personas utilizan más el hemisferio izquierdo que es el de la lógica en su pensamiento lineal. Aspectos que no ayudan a la innovación ya que esta no es lineal y a veces no es lógica. En el marco de este modelo teórico preliminar se establece que las habilidades creativas e innovadoras no son simples características genéticas con las que nacemos, sino que se pueden retomar ya que todos en su mayoría nacemos con esos rasgos en un nivel alto.

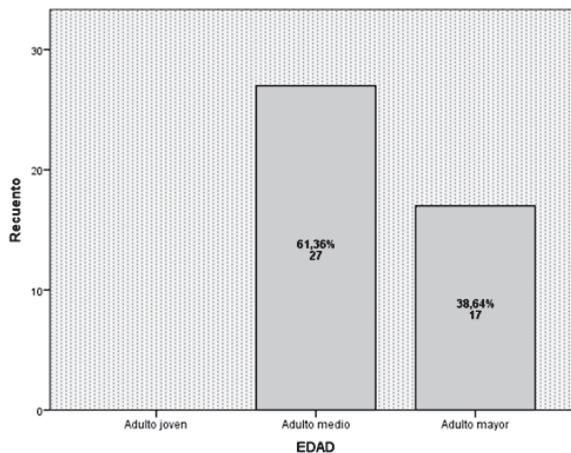
Para obtener un panorama general de las habilidades de innovación de los gerentes de estudio se realizó la encuesta buscando obtener información real de las siguientes habilidades de acuerdo al ADN del innovador donde la principal habilidad para generar ideas innovadoras está en la habilidad cognitiva de asociación. Pero, lo que hace más innovadores a estas personas es que conectan la asociación con las habilidades conductuales de cuestionamiento, observación, networking (Relacionamiento o crear redes) y experimentación [29].

## Metodología

La metodología utilizada fue descriptiva de corte cuantitativo, donde se utilizó como técnica de recolección de la información una encuesta de 20 preguntas con respuestas basadas en la escala tipo Likert con el fin de determinar las habilidades de descubrimiento (Innovación) en los gerentes. También se recurrió al análisis en la práctica, y fuentes secundarias como revistas, libros, la web, entre otras.

Se establece como población a las empresas del sector de materiales de construcción matriculadas en Cámara de Comercio en la ciudad de Sincelejo. Actualmente se encuentran adscritas 78 empresas en dicho sector, incluyendo tanto productoras como comercializadoras y aquellas que realizan las dos actividades. Tomando como referencia la población de estas 78 empresas y mediante un muestreo simple, se seleccionó de forma aleatoria, teniendo como muestra a 44 gerentes de las empresas del sector anteriormente mencionado.

## Habilidades de innovación de los gerentes de las empresas del sector de la construcción y afines del departamento de Sucre

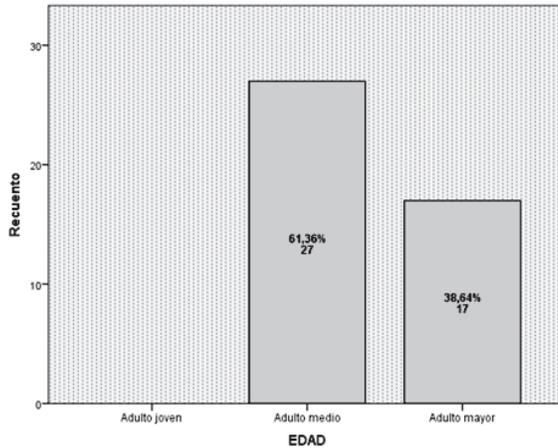


**Gráfica 30.** Edad de los gerentes.

Fuente: *elaboración propia*

La anterior gráfica evidencia que de un 100% de la muestra encuestada el 63,64% pertenecen al sexo masculino superando en proporción el

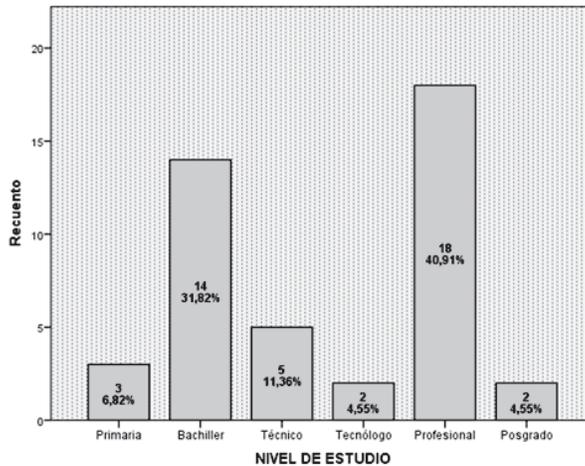
36,36% del sexo femenino, es decir, de los 44 gerentes de las empresas pertenecientes al sector de materiales de construcción, 28 pertenecen al sexo masculino y solo 16 al sexo femenino. Con estos datos se puede deducir que la mayoría de personas que gerencia y lideran el sector son hombres.



**Gráfica 31.** Edad de los gerentes.

**Fuente:** elaboración propia.

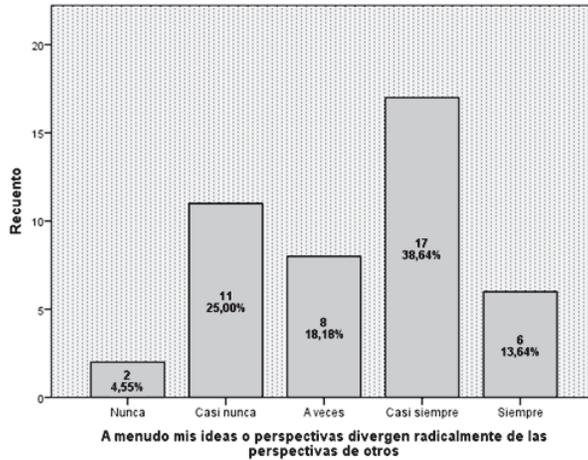
Las edades se subdividieron en tres categorías las cuales son: adulto joven que comprende las edades de 18 a los 20 años, adulto medio que comprende las edades de los 21 a los 50 años y adulto mayor que son las personas mayores de 50 años. La anterior gráfica evidencia que de un 100% de la muestra encuestada, el 61,36% tiene una edad comprendida entre los 21 y 50 años, mientras que el 35,64% tiene una edad mayor de 50 años.



**Gráfica 32.** Nivel de estudio de los gerentes.

*Fuente: elaboración propia.*

La gráfica evidencia que 18 de los gerentes encuestados tienen título de profesional; lo cual corresponde a 40,91% del total de la muestra, 14 gerentes poseen título de bachiller, es decir, un 31,82%, mientras que el 11,36% de los encuestados tienen título de técnicos, el 6,82% poseen un nivel de estudio hasta la primaria, el 4,55% tienen título de tecnólogo y otro 4,55% título en posgrado, este último distribuido de la siguiente manera: 1 de los gerentes la cual pertenece al sexo femenino con un título de especialización y el otro gerente perteneciente al sexo masculino con un título de maestría. De estos datos se puede deducir que la mayoría de los gerentes del sector de materiales de construcción son profesionales, es decir, poseen una educación superior. Pero, gran parte de los encuestados también son bachilleres, es decir, solo tiene las bases dadas en el colegio, lo que se supone que adquirieron su experiencia para administrar una empresa de manera innata.

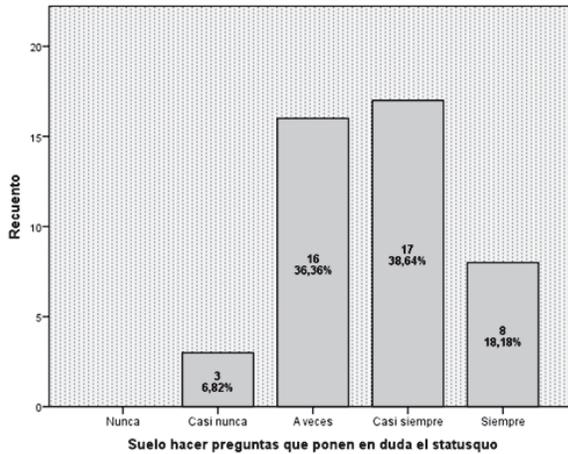


**Gráfica 33.** Ideas o perspectivas que divergen radicalmente de las perspectivas de otros.

**Fuente:** *elaboración propia.*

La Gráfica 33 evidencia que del 100% de la muestra encuestada, el 38,64%, que son 17 gerentes, manifestaron que casi siempre sus ideas o perspectivas divergen radicalmente de las perspectivas de otros, el 25,00% manifiesta que casi nunca, esto quiere decir que tiene ideas parecidas a los demás, el 18,18% dijo que a veces sus ideas divergen de los demás, el 13,64% dijo que siempre y solo el 4,55% manifestó que nunca sus perspectivas divergen de las perspectivas de otros.

Según los datos obtenidos se puede deducir que casi la mitad de los gerentes tienen ideas o perspectivas totalmente distintas de las personas que hacen parte del entorno interno y externo de la empresa que administran. Mientras que la otra mitad de los gerentes encuestados no tienen ideas o perspectivas diferentes a los demás, es decir, que tienen ideas parecidas o iguales, convirtiéndolos así en personas poco innovadoras debido a la escasa generación de nuevas ideas.



**Gráfica 34.** Preguntas que se hacen y ponen en duda al Statu quo.

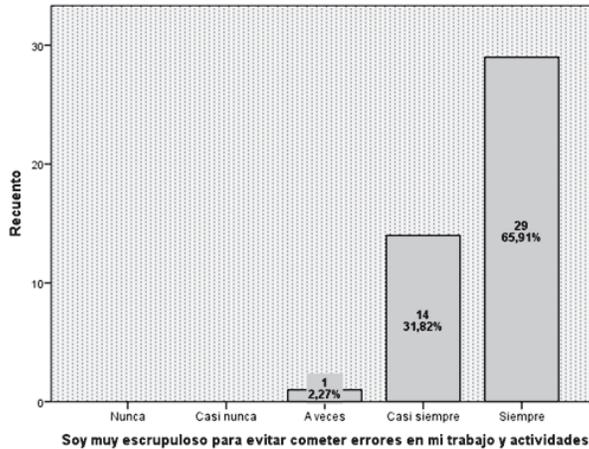
Fuente: elaboración propia.

El 38,64% de los gerentes encuestados manifiestan que casi siempre suelen hacer preguntas que ponen en duda el statu quo, el 36,36% dicen que a veces suelen hacer este tipo de preguntas, el 18,18% dice que siempre y solo el 6,82% afirma que casi nunca. Ningún gerente manifestó que nunca suele hacer preguntas que ponen en duda el estado actual de las cosas. (Ver Gráfica 34). Romper el statu quo o salir de la caja es una acción importante de un líder innovador. Para los gerentes en estudio un poco más del 50% manifiesta hacerlo.

De acuerdo con los resultados obtenidos con la herramienta, a manera general se observa que los gerentes suelen hacerse cuestionamientos, pero éstos están enfocados a entender cómo hacer que los procesos existentes (el statu quo) sean un poco más eficientes y el 43,18% no lo está realizando con regularidad.

Es importante anotar que los innovadores ponen a prueba el statu quo, consideran nuevas posibilidades, exploran nuevas ideas, nuevos procesos, nuevas maneras de hacer las cosas, características que les faltan a los gerentes del sector de materiales de construcción de la ciudad de Sincelejo.

Los gerentes (según lo manifestado) están desarrollando la habilidad de cuestionamiento, pero gran parte de la muestra encuestada no lo hace regularmente. Por lo tanto, es importante reforzarla con el fin de generar y despertar un espíritu creativo e innovador en la persona.

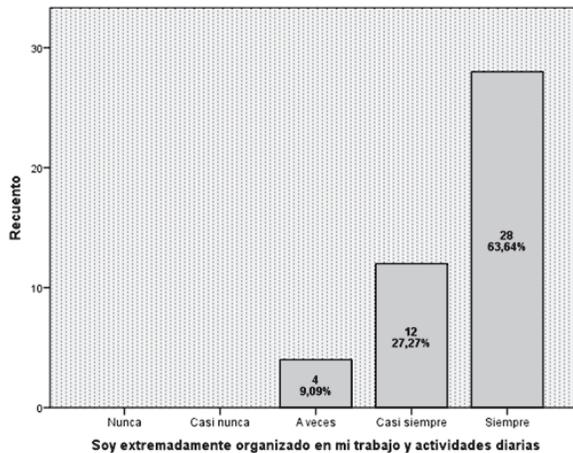


Gráfica 35. Ser escrupulosos para evitar cometer errores en el trabajo y actividades.

Fuente: elaboración propia.

Del 100% de los gerentes encuestados, el 65,91% dice que siempre es muy escrupuloso para evitar cometer errores en su trabajo y actividades, el 31,82% manifiesta que lo es casi siempre y solo el 2,27% expresa que lo es a veces. Ningún gerente manifestó o marcó la opción de casi nunca y nunca.

De estos resultados se puede inferir que el 97,73 % de los gerentes encuestados son muy poco dados a acometer acciones para evitar caer en errores. Lo anterior, va en contra de la capacidad que deben tener los líderes de innovación que asumir el reto y valorar el cometer errores.



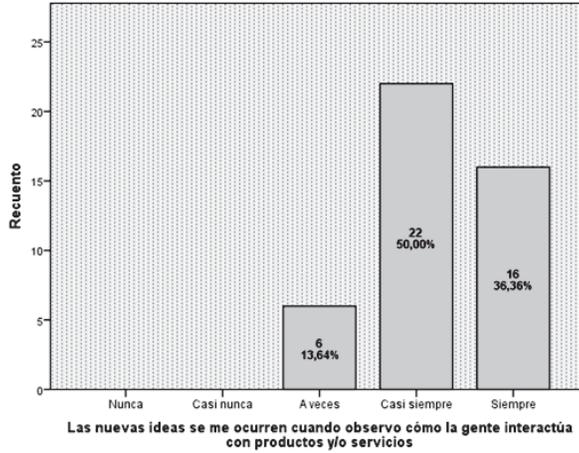
**Gráfica 36.** Ser organizado en el trabajo y actividades diarias.

Fuente: elaboración propia.

De un 100% de la muestra encuestada el 63,64% afirma que siempre es extremadamente organizado en sus trabajo y actividades diarias, el 27,27% manifiesta que casi siempre y el 9,09% responde que a veces. Se puede observar en la Gráfica 36, que ningún gerente encuestado escogió la opción de nunca y casi nunca en la pregunta que hace referencia a la extrema organización que tienen en cuanto a su trabajo y actividades.

Los resultados obtenidos conllevan a identificar la habilidad de autodisciplina de los gerentes en la ejecución de sus actividades debido a que la mayoría son muy organizados en su trabajo y manifiestan que al ser organizados son más productivos y ahorran tiempo que pueden emplear en otras actividades.

Aunque los gerentes manifestaron ser organizados en sus tareas diarias, en algunos no se evidencia la existencia de un calendario o cronograma de trabajo (planeación de actividades) esencial para recordar todos los compromisos que se tienen o un archivador que le permita guardar los papeles de su escritorio. También afirmaron que por más organizados que deseen ser, pueden surgir algunos imprevistos que desestabilizan el curso normal de su trabajo.



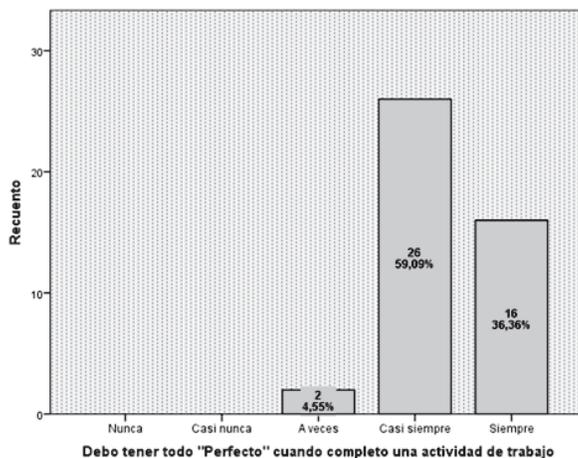
**Gráfica 37.** *Nuevas ideas que ocurren cuando se observa a las personas interactuando con productos o servicios.*

*Fuente: elaboración propia.*

A la pregunta acerca de “las nuevas ideas que se me ocurren cuando observo cómo la gente interactúa con productos o servicios”, el 50,00% de los encuestados, afirma que casi siempre; el 36,36% manifiesta que siempre y el 13,64% responde que a veces. (Ver Gráfica 37). Se puede observar en la gráfica que ningún gerente encuestado escogió la opción de nunca y casi nunca en la pregunta que hace referencia a la generación de nuevas ideas gracias a la interacción que tiene las personas con los productos o servicios. Con esta pregunta se buscó identificar en los gerentes una característica de la habilidad de observación, que evidentemente la poseen porque el 86,36% respondió positivamente a ella.

Una de las características de esta habilidad es encontrar nuevas ideas a través de clientes potenciales, es decir, estudiarlo con mucha atención permitiéndole así obtener información nueva para mejorar sus productos o servicios.

Los gerentes expresan que el cliente y aquellas personas que no lo sean, son sus mayores críticos y observando sus reacciones y comportamientos, buscan la forma de mejorar.

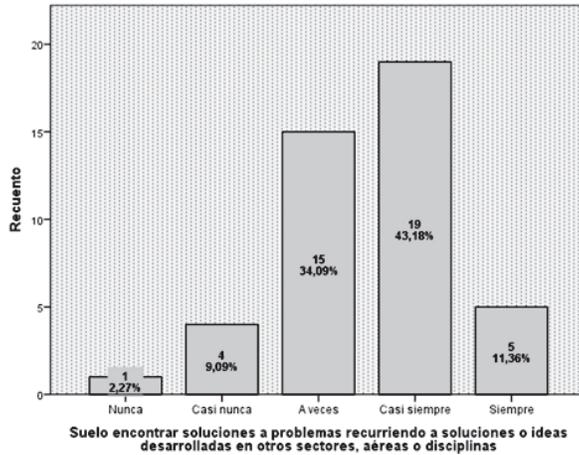


**Gráfica 38.** *Todo debe estar perfecto cuando se completa una actividad de trabajo.*

**Fuente:** *elaboración propia.*

En la Gráfica 38 se evidencia que el 59,09%, que son 26 gerentes, casi siempre deben tener todo perfecto cuando se completa una actividad de trabajo; el 36,36% (16), manifiesta que siempre y el 4,55%, que corresponde a 2 gerentes, dijo que a veces debe tener todo perfecto. De igual forma, se puede observar que ningún gerente encuestado escogió la opción de nunca y casi nunca en la pregunta que hace referencia a la perfección en la ejecución de su trabajo y actividades.

De los datos obtenidos, se puede deducir que la habilidad de autodisciplina es una habilidad de ejecución.

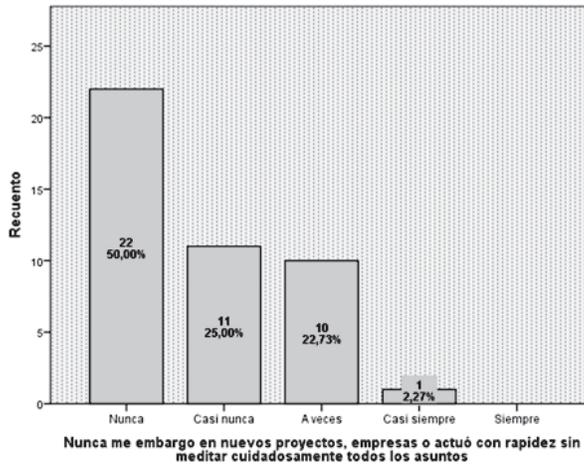


**Gráfica 39.** *Se encuentran soluciones a problemas recurriendo a otras soluciones o ideas desarrolladas en otros sectores.*

*Fuente: elaboración propia.*

La anterior gráfica evidencia que de un 100% de la muestra encuestada, el 43,18%, que son 19 gerentes, manifestaron que casi siempre suelen encontrar soluciones a problemas recurriendo a soluciones o ideas desarrolladas en otros sectores, áreas o disciplinas; el 34,09% (15 gerentes) manifiestan que a veces; mientras que el 11,36% dijo que siempre suelen encontrar soluciones o ideas que han sido implementadas en lugares diferentes de la empresa. Por otro lado, el 9,09% dijo que casi nunca y el 2,27% manifestó que nunca, esto quiere decir que con muy poca frecuencia o nunca suelen buscar soluciones o ideas en otros lugares diferentes a la empresa.

Los innovadores siempre están indagando nuevas maneras de hacer las cosas y probando nuevas experiencias a través de la exploración y es allí donde empiezan a desarrollar la habilidad de experimentación. Se puede observar en los datos arrojados que algunos gerentes no buscan experiencias nuevas o soluciones a problemas recurriendo a ideas desarrolladas en otra empresa ya sea del mismo sector o diferente. Para ellos, la experimentación es una “pérdida de tiempo” y dinero que puede ser útil en los procesos que le generan rentabilidad a la empresa. El resultado nos da un pensamiento promedio entre los gerentes.



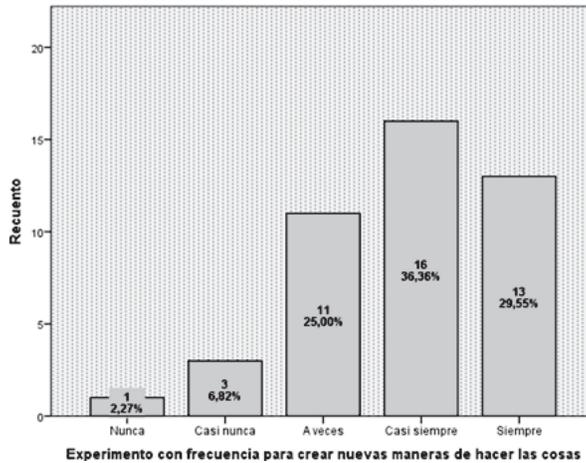
**Gráfica 40.** Nunca se embarga con nuevos proyectos, empresas o actuar con rapidez sin medir cuidadosamente todos los asuntos.

*Fuente: elaboración propia.*

La Gráfica 40 muestra que el 50,00% afirma que nunca se embarga en nuevos proyectos, empresas o actúa con rapidez sin meditar cuidadosamente todos los asuntos; el 25,00% manifiesta que casi nunca y el 22,73% responde que a veces. Solamente el 2,27% que corresponde a los gerentes, respondieron casi siempre a la pregunta realizada. Se puede observar en la gráfica que ningún gerente encuestado escogió la opción de siempre.

Con los datos obtenidos se logra deducir que gran parte de los gerentes tienen temor a experimentar nuevas cosas, a probar nuevos proyectos, no se logra identificar características de la habilidad de experimentación. Por el contrario, se observa conformidad con lo que ya se tiene y una fuerte comodidad por trabajar como siempre se viene haciendo.

Por otro lado, los gerentes aplican la habilidad de análisis al no actuar deliberadamente cuando se presenta un problema. Consideran importante analizar cada uno de los pro y contra para implementar una solución adecuada y pertinente. De acuerdo con la respuesta a esta pregunta, se nota un bajo aporte en este sentido a la innovación.

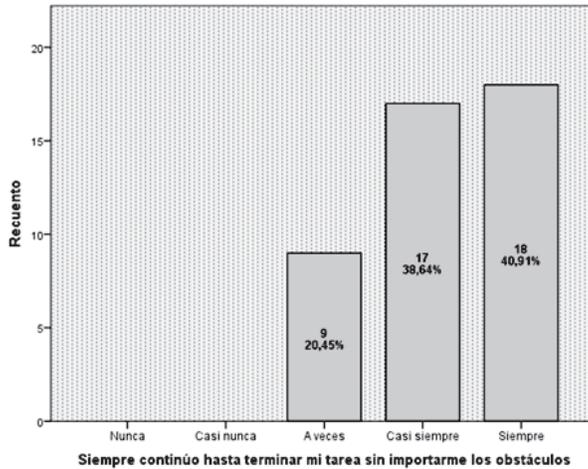


**Gráfica 41.** *Se experimenta con frecuencia para crear nuevas maneras de hacer las cosas.*

*Fuente: elaboración propia.*

Como se observa en la Gráfica 41, el 36,36%, que son 16 gerentes, manifestaron que casi siempre experimentan con frecuencia para crear nuevas maneras de hacer las cosas; el 29,55% manifiesta que siempre y el 25,00% dijo que a veces. Mientras que el 6,82% y el 2,27%, es decir, 4 gerentes en total respondieron que casi nunca y nunca experimentan nuevas formas de hacer lo que hacen.

Es evidente que algunos gerentes le apuestan a desarrollar la habilidad de experimentación mientras que otros no consideran relevante experimentar nuevas posibilidades o alternativas de hacer las cosas, porque para ellos si las cosas están marchando bien en la empresa no hay porque cambiarla o tratar de explorar. Pero, con esos pensamientos están olvidando que un aspecto esencial de la innovación consiste en experimentar y probar alternativas que permitan romper con los estándares establecidos y diferenciarse de lo demás. Por lo menos el 60% opinan y están de acuerdo en probar cosas nuevas de forma frecuente.



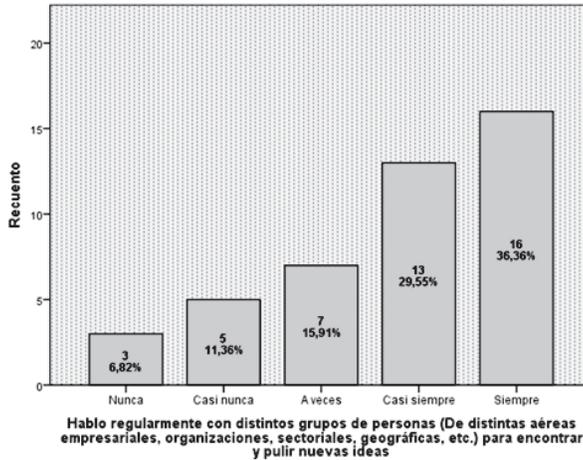
**Gráfica 42.** *Se continúa hasta terminar la tarea sin importar los obstáculos.*

*Fuente: elaboración propia.*

La Gráfica 42, muestra que el 40,91%, que son 18 gerentes, manifestaron que siempre continúan hasta terminar su tarea sin importar los obstáculos, el 38,64% (17 gerentes) manifiesta que casi siempre y el 20,45%, es decir, 9 gerentes, dijo que a veces hacen su trabajo sin importar lo que pase. De igual forma, se puede observar que ningún gerente encuestado escogió la opción de nunca y casi nunca en la pregunta número diez.

Según los resultados, se identifica la habilidad de autodisciplina en la ejecución en los gerentes debido a que la mayoría suele terminar una actividad que esté realizando sin importar los obstáculos que se le presenten. Algunos encuestados manifiestan que hasta no terminar su trabajo no salen de la empresa, es decir, que extienden su jornada de trabajo para culminar satisfactoriamente la tarea.

Expresan también que una tarea sin terminar lo que trae consigo es una acumulación de deberes que al día siguiente va a repercutir en desgaste de tiempo necesario para otras actividades.



**Gráfica 43.** *Se habla regularmente con distintos grupos de personas para encontrar nuevas ideas.*

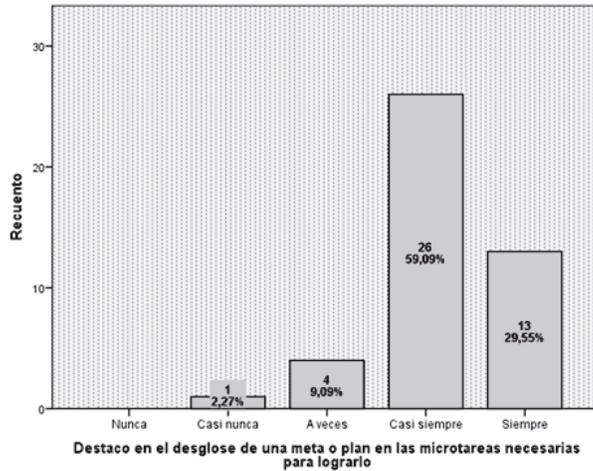
**Fuente:** *elaboración propia.*

El 36,36% de los gerentes encuestados manifiestan que siempre hablan regularmente con distintos grupos de personas (de distintas áreas empresariales, organizaciones, sectoriales, geográficas, etc.) para encontrar y pulir nuevas ideas, el 29,55% dice que casi siempre y el 15,91% responde que a veces. El 11,36% y el 6,82% de la muestra encuestada manifiestan que casi nunca y nunca hablan con otras personas para tener nuevas ideas. (Gráfica 43).

Gracias a los resultados obtenidos se evidencia que un poco más de la mitad de los gerentes, 29 para ser más exacto, reconoce la importancia de estar en contacto constante con diferentes personas. Varios, inclusive, manifestaban que trabajaban de la mano con otros gerentes del sector de materiales de construcción y compartían información. Así mismo, suelen hablar también con amigos y familiares.

Al contrario, 15 gerentes de los 44 encuestados no ponen todo su empeño para conocer personas con ideas y perspectivas diferentes con el fin de ampliar su propio conocimiento y pulir nuevas ideas. Se identifica así una falencia en la habilidad de ‘networking’ o creación de redes.

Cabe resaltar que crear redes es una habilidad fundamental para impulsar ideas o proyectos de innovación y puede que sea una herramienta vital para el desarrollo de otras habilidades innovadoras.

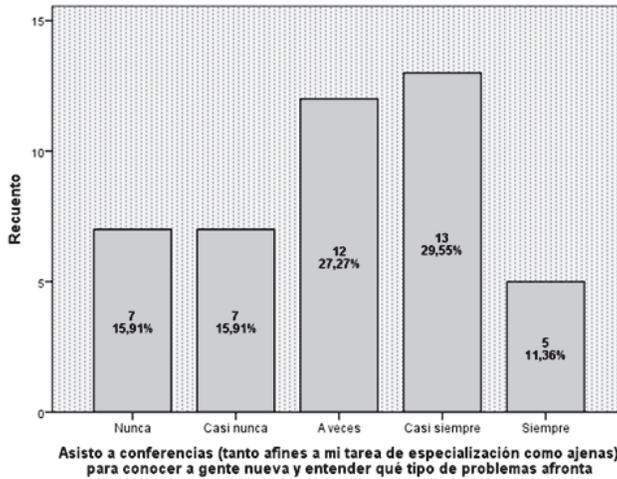


**Gráfica 44.** Se desglosa una meta en micro tareas.

Fuente: elaboración propia.

La Gráfica 44 muestra que el 59,09%, que representa a 26 gerentes, manifestaron que casi siempre destacan en el desglose de una meta o plan con las micro tareas necesarias para lograrlo, el 29,55% correspondiente a 13 gerentes manifiestan que siempre. Mientras que el 9,09% respondió que a veces y solo 1 gerente manifestó que casi nunca destaca en una meta para lograrla, representando este último un 2,27% de un total de 100% de encuestados. De igual forma, se puede observar que ningún gerente encuestado escogió la opción de nunca y en la pregunta número once.

Los gerentes consideran que para alcanzar una meta o un objetivo trazado en la empresa es necesario trabajar en equipo, siendo ellos la pieza clave para que sus empleados desarrollen sus habilidades y potenciales al 100% y claro está aportando todo su conocimiento y realizando el trabajo necesario para lograrlo. En los datos se puede observar que los gerentes tienen la habilidad de autodisciplina en la ejecución porque la mayoría contestó positivamente a la pregunta planteada.



**Gráfica 45.** Asistencia a conferencias afines a las tareas y ajenas para conocer personas y atender que tipo de problemas afronta.

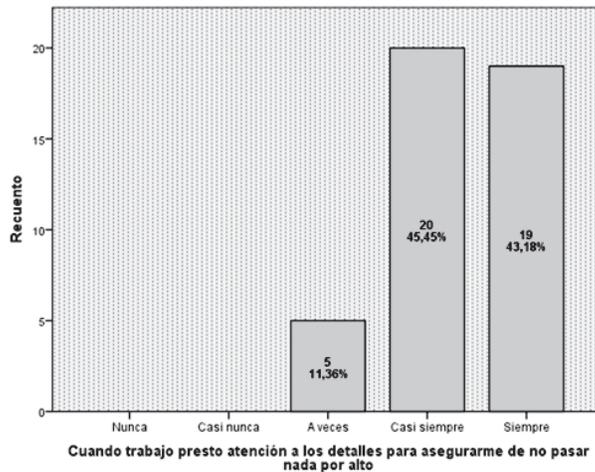
**Fuente:** elaboración propia.

De los gerentes encuestados, 13, es decir el 29,55% casi siempre asisten a conferencias (tanto fines a su área de especialización como ajenas) para conocer a gente nueva y entender qué tipo de problemas afronta, el 27,27% manifiesta que a veces y el 11,36% respondió que siempre. Por otra parte, con un porcentaje igual al 15,91% para las dos opciones de respuesta de nunca y casi nunca, los 14 gerentes manifestaron la nula o poca asistencia a las conferencias o capacitaciones para conocer a nueva gente.

Analizando los resultados, a manera general se observa que los gerentes son conscientes de la importancia que tiene la capacitación continua y el conocer nueva gente tomando como punto de referencia el haber asistido a conferencias con regularidad 18 gerentes de los encuestados.

Sin embargo, no todos los gerentes están asistiendo a conferencias, lo que indica que sigue siendo importante reforzar continuamente la habilidad de “networking” o creación de redes y la habilidad de experimentación, debido a que, en la innovación, la colaboración y la cooperación importan, todos requieren de interactuar con otras personas. Así como se requiere también experimentar otras áreas del saber ajenas a nuestra área de especialización. Por lo tanto, se deben frecuentar lugares donde se puedan

exponer las experiencias y habilidades y poder construir relaciones con la gente correcta.



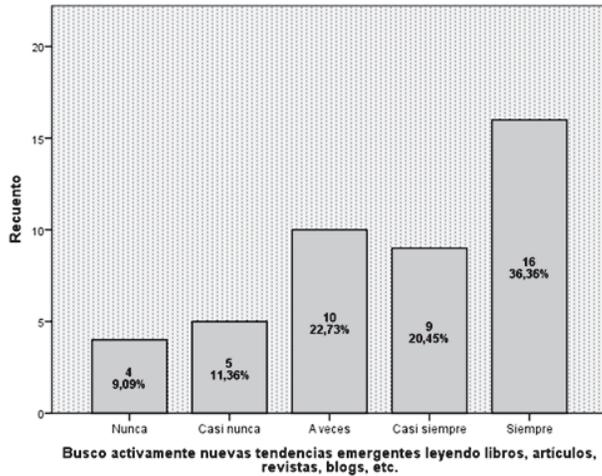
**Gráfica 46.** Al momento de trabajar se presta atención a los detalles y se asegura de no pasar por alto.

**Fuente:** elaboración propia.

El 45,45% de los gerentes encuestados manifiestan que casi siempre cuando trabajan prestan atención a los detalles para asegurarse de no pasar nada por alto, el 43,18% dicen que siempre están atentos y solo el 11,36% afirma que a veces. En la Gráfica 45, también se puede observar que ningún gerente manifestó que casi nunca y nunca prestan atención a los detalles.

Con los datos obtenidos se puede inferir que los gerentes están desarrollando la habilidad de implementación focalizada en los detalles, esto se debe a que 88,63% de los encuestados realizan su trabajo verificando minuciosamente de que cumpla con lo que se requiere. Aunque saben que como seres humanos están expuestos a cometer errores, tratan de hacer sus actividades de manera eficiente y eficaz.

Las respuestas dada por los gerentes lleva a pensar la poca disposición a cometer errores lo que se convierte en una barrera a la innovación.



**Gráfica 47.** *Se busca activamente nuevas tecnologías emergentes, leyendo libros, artículos, revistas, blogs, etc.*

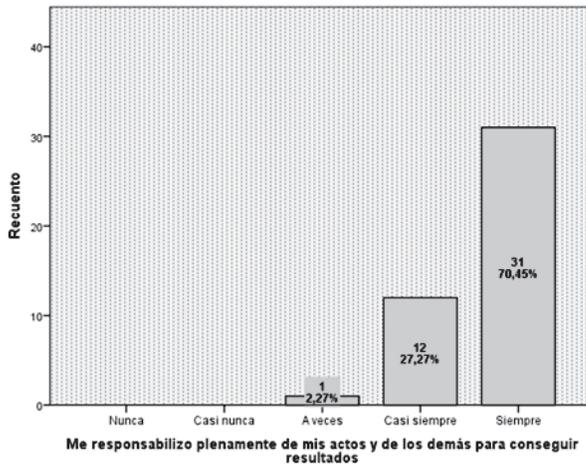
**Fuente:** *elaboración propia.*

La Gráfica 47, evidencia que 16 de los gerentes encuestados, es decir el 36,36% del total de la muestra, siempre busca activamente nuevas tendencias emergentes leyendo libros, artículos, revistas, blogs, etc., el 22,73% manifiesta que a veces y el 20,45% respondió que casi siempre. Por otra parte, con un porcentaje igual al 20,45% para las dos opciones de respuesta de nunca y casi nunca, los 9 gerentes manifestaron la nula o poca indagación para encontrar nuevas tendencias o nuevas maneras de hacer las cosas.

Según las respuestas obtenidas, es evidente, para el 56,81% de la muestra encuestada, la importancia que significa la constante búsqueda y actualización de conocimientos e información, autores como Van Fleet proponen una rutina constante de búsqueda de información ya que esto es un aspecto importante para alcanzar el éxito que ayuda a las personas a explorar nuevas formas de gestión, es decir, nuevas formas para hacer las cosas.

Sin embargo, algunos gerentes manifiestan que leen el periódico, pero con poca regularidad y no tiene tiempo para leer un libro, o una revista o estar buscando nuevas tendencias emergentes. Para ellos su trabajo ocupa gran parte de su tiempo, dejando así solo un pequeño espacio para descansar y compartir en familia. Por tales razones, se debe fortalecer más

la habilidad de experimentación. Las repuestas por parte de la mayoría de los gerentes muestran y apoyan la innovación en sus habilidades.



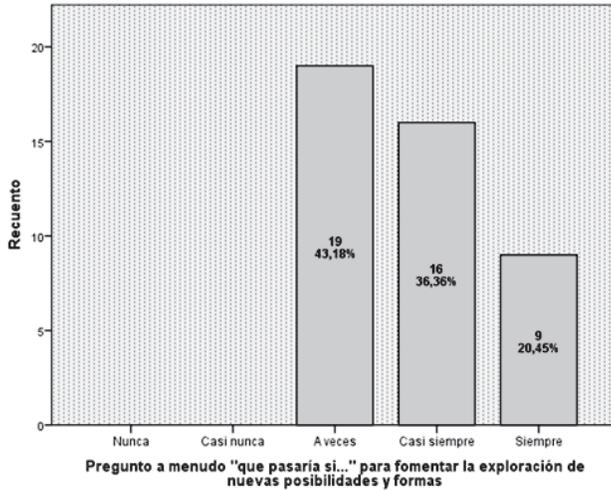
**Gráfica 48.** Responsabilidad de los actos propios y de los demás para poder conseguir resultados.

**Fuente:** elaboración propia.

En la Gráfica 48, se observa que el 70,45%, que corresponde a 31 gerentes, manifestaron que siempre se responsabilizan plenamente de sus actos y de los demás para conseguir resultados, el 27,27% (12 gerentes), manifiesta que casi siempre y el 2,27%, es decir, 1 gerente, dijo que a veces se responsabiliza de sus actos y de los demás. De igual forma, se puede observar que ningún gerente encuestado escogió la opción de nunca y casi nunca en la pregunta dieciséis.

Se obtuvieron resultados satisfactorios, al ver que el 97,73% están asumiendo sus responsabilidades y la de sus empleados. Saben que si un empleado comete un error también será error de ellos, porque el trabajo de un equipo es un reflejo de la formación y adiestramiento impartidas por los gerentes.

Los encuestados tienen claro que administrar una empresa implica hacerse cargo y responsable de todo lo que pase en ella, para así conseguir los resultados deseados. Por consiguiente, es evidente el desarrollo de la habilidad autodisciplina en la ejecución en gran parte de los gerentes.



**Gráfica 49.** *A menudo se pregunta... ¿qué pasa si?, para fomentar la exploración de nuevas posibilidades y formas.*

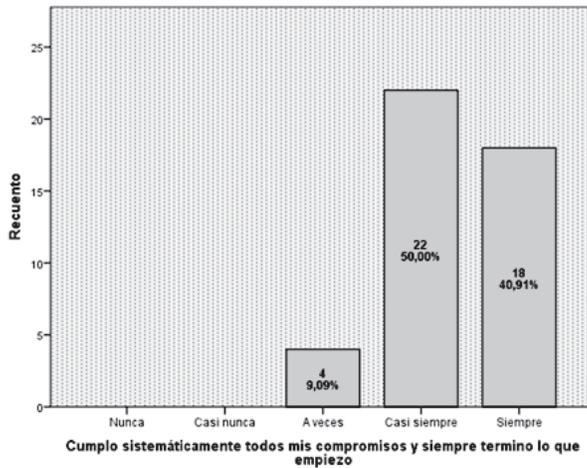
**Fuente:** *elaboración propia.*

De los gerentes encuestados, 19 que corresponde al 43,18%, manifestaron que a veces preguntan a menudo “que pasaría si...” para fomentar la exploración de nuevas posibilidades y formas; 16 gerentes que equivale al 36,36% de los encuestados, manifiesta que casi siempre; y el 20,45%, es decir, 9 gerentes, dijeron que siempre se hacen este tipo de cuestionamientos. De igual forma, se puede observar que ningún gerente encuestado escogió la opción de nunca y casi nunca en la pregunta diecisiete.

De los datos obtenidos se puede afirmar que una parte representativa de los gerentes optan por preguntas que desafían el statu quo, esto con el fin de buscar o tratar de encontrar nuevas ideas, pero lo negativo de esta situación es que, aunque exploran nuevas posibilidades no las implementan.

Los gerentes del sector de materiales de construcción de la ciudad de Sincelejo le temen a ejecutar lo que están pensando en cuanto a las nuevas ideas que se les ocurren, esto se debe al temor que tienen al fracaso y a desequilibrar la armonía que se lleva en la empresa. Para algunos gerentes es mejor dejar las cosas como están porque así están obteniendo buena rentabilidad.

Por otra parte, varios gerentes manifestaron su desinterés o más bien no le dan mucha prioridad a realizarse este tipo de preguntas, por lo que se debe tratar de desarrollar más la habilidad de cuestionamiento.

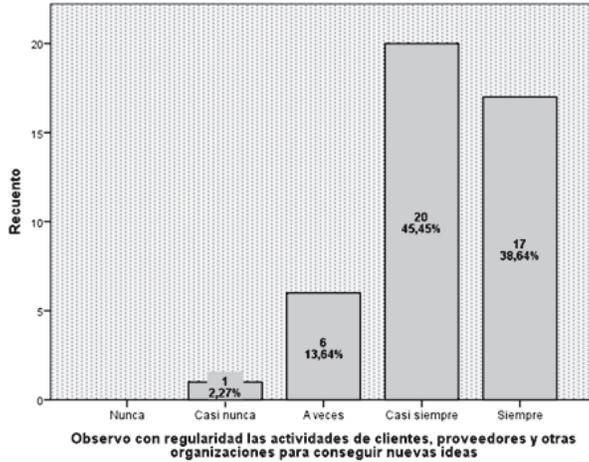


**Gráfica 50.** *Se cumple sistemáticamente con los compromisos y siempre se termina lo que se empieza.*

**Fuente:** *elaboración propia.*

De la muestra encuestada, el 50,00%, que representa a 22 gerentes, manifestaron que casi siempre cumplen sistemáticamente todos sus compromisos y siempre terminan lo que empiezan; el 40,91% correspondiente a 18 gerentes manifiestan que siempre, mientras que el 9,09% respondió que a veces. Ningún gerente manifestó que casi nunca y nunca cumplen sus compromisos y terminan lo que iniciaron. (Ver Gráfica 50). Según los resultados obtenidos, se puede afirmar que 40 de los 44 gerentes encuestados son personas responsables, dedicadas y comprometidas. Los gerentes manifestaron que es importante terminar lo que se esté realizando, un trabajo a medias no sirve y mucho menos si se tiene el control de una empresa. No pueden negar que pueden ocurrir ciertas eventualidades que le impidan terminar o cumplir con algún compromiso, pero en la medida de lo posible tratan de hacerlo. Cuando se les presentan este tipo de obstáculos priorizan por orden de importancia lo que se debe atender primero.

Por consiguiente, se puede afirmar que los gerentes en su mayoría desarrollan en cierta medida la habilidad de autodisciplina en la ejecución.



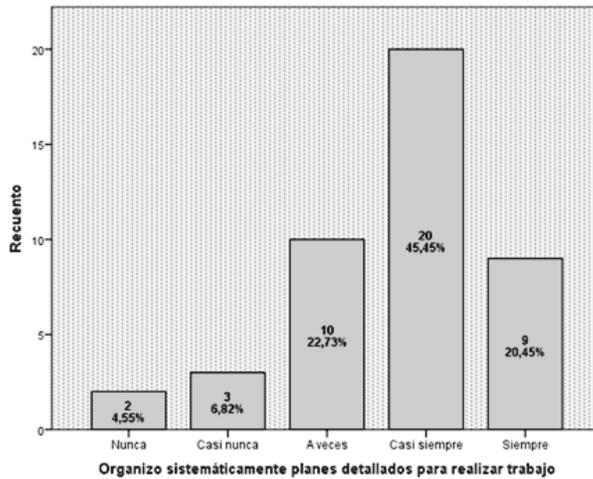
**Gráfica 51.** *Se observa con regularidad las actividades de los clientes, proveedores y otras organizaciones para conseguir nuevas ideas.*

**Fuente:** elaboración propia.

De un 100% de la muestra encuestada, el 42,45%, que son 20 gerentes, manifestaron que casi siempre observan con regularidad las actividades de clientes, proveedores y otras organizaciones para conseguir nuevas ideas, el 38,64% los cuales son 17 gerentes, manifiesta que siempre y el 13,64%, es decir, 6 gerentes, dijo que a veces realizan este tipo de observación para hallar nuevas ideas. De igual forma, se puede observar que el 2,27% representando este porcentaje a 1 gerente manifiesta que casi nunca realiza esta observación. Por otra parte, ningún gerente encuestado escogió la opción de nunca. (Ver Gráfica 51).

En esta pregunta se buscó identificar si los gerentes están desarrollando en cierta medida la habilidad de observación y gracias a los resultados obtenidos podemos afirmar que el 84,09% de los gerentes encuestados si lo están haciendo. La observación es una habilidad muy importante y es vital que un gerente la desarrolle para convertirlos en unos innovadores, ya que estos cuidadosamente, intencionalmente y de manera permanente buscan identificar pequeños detalles de comportamiento (en las actividades de los clientes, proveedores y otras compañías) con el fin de profundizar su entendimiento acerca de nuevas maneras de hacer las cosas, es decir, conseguir nuevas ideas.

Ahora bien, en la gráfica se puede observar que algunos gerentes, no están regularmente observando su entorno para conseguir nuevas ideas, por lo que necesitan implementar algunas estrategias que le permita desarrollar la habilidad de observación que en conjunto con otras habilidades los convertirá en personas innovadoras.



**Gráfica 52.** Organización sistemáticamente de planes detallados para realizar el trabajo.

**Fuente:** elaboración propia.

La Gráfica 52, evidencia que de un 100% de la muestra encuestada, 45,45%, que son 20 gerentes, manifestaron que casi siempre organizan sistemáticamente planes detallados para realizar el trabajo, el 22,73% los cuales son 10 gerentes, manifiesta que a veces y el 20,45%, es decir, 9 gerentes, dijo que siempre organizan planes para trabajar. De igual forma, se puede observar que 5 gerentes, representando este el 11,37% del 100% escogieron la opción de nunca y casi nunca, esto quiere decir que no planifican antes de hacer sus actividades diarias o lo hacen con muy baja frecuencia. Es importante resaltar que la mayoría de los gerentes están conscientes de la importancia de planificar antes de ejecutar un trabajo o una actividad. La planificación es vital para disminuir los errores y alcanzar un objetivo exitosamente, además ayuda a maximizar el aprovechamiento de los recursos y a fijarse metas que desafíen a todos en una organización para luchar por un mejor rendimiento.

Pero, por otro lado, existe una proporción de los gerentes, representado está en un 34,1% que no consideran que el planear es tan importante para ejecutar su trabajo representando así una falencia en la habilidad de ejecución específicamente de la planificación. Dichos gerentes manifestaron que realizan su trabajo condicionados a los contextos que se les presenten o surjan día a día, porque para ellos, cada día trae consigo situaciones diferentes con clientes, proveedores, etc., es decir, trabajan sin un rumbo fijo; pero, como se han logrado mantener en el mercado actuando de esa forma, no cuestionan su status quo, al contrario, se sienten cómodos y se vuelven conformistas.

