



**Colegio de Estudios  
Superiores de Administración**

**Implementación de la cultura de innovación en el sector salud:  
Caso de éxito Higuera Escalante & Cía. SAS**

**Miriam Boo Araujo  
Yefrid Yesid Barragán Piñeros**

**Master Business Administration (MBA)  
Colegio de Estudios Superiores de Administración  
Bogotá  
2022**

**Implementación de la cultura de innovación en el sector salud:  
Caso de éxito Higuera Escalante & Cía. SAS**

**Miriam Boo Araujo  
Yefrid Yesid Barragán Piñeros**

**Director:  
Roberto de la Vega Vallejo**

**Master Business Administration (MBA)  
Colegio de Estudios Superiores de Administración  
Bogotá  
2022**

## Contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo I.....</b>	<b>10</b>
<b>Características del liderazgo directivo y la cultura de innovación en los contextos empresariales .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Liderazgo .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Liderazgo directivo o gerencial.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 Características de un liderazgo efectivo.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Eficacia del Liderazgo en las empresas .....</b>	<b>28</b>
<b>1.5 Cultura de innovación en la empresa.....</b>	<b>32</b>
<b>1.6 Cultura de la innovación desde el liderazgo empresarial .....</b>	<b>35</b>
<b>Capítulo II.....</b>	<b>37</b>
<b>Aspectos Metodológicos .....</b>	<b>37</b>
<b>Capítulo III .....</b>	<b>39</b>
<b>Historia, detalle de la experiencia de Éxito Higuera Escalante &amp; Cía. SAS. ....</b>	<b>39</b>
<b>3.1 Principales aspectos de la empresa .....</b>	<b>39</b>
<b>3.2 Datos Generales de los Entrevistados.....</b>	<b>42</b>
<b>Capítulo IV.....</b>	<b>44</b>
<b>Resultados de las Entrevistas .....</b>	<b>44</b>
<b>4.1 Análisis de los resultados .....</b>	<b>44</b>
<b>Capítulo V. ....</b>	<b>56</b>
<b>Hallazgos y Proposiciones .....</b>	<b>56</b>
<b>Capítulo VI.....</b>	<b>59</b>
<b>Discusión.....</b>	<b>59</b>
<b>6.1 Impacto de la estructura de la empresa en los tipos de innovación y el proceso de innovación.....</b>	<b>59</b>
<b>6.2 Tipos de cultura de innovación .....</b>	<b>60</b>

<b>7. Conclusiones .....</b>	<b>65</b>
<b>8. Recomendación.....</b>	<b>68</b>
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>69</b>

## **Lista de Anexos**

<b>Anexo A. Encuesta Semiestructurada .....</b>	<b>75</b>
---	-----------

## Introducción

El líder juega un papel fundamental en la creación de un entorno adecuado; que florece a la par de la cultura de innovación (Clouet, Alfaro, & Recade, 2021). Peter Drucker (2002), lo considera como la herramienta específica de los emprendedores, en un medio por el cual explotan tanto el cambio como la oportunidad frente a la generación de un negocio o servicio diferente (pág. 95). Dicho esto, la realidad es; que aunque las organizaciones valoran la cultura de innovación, luchan por lograrla.

La investigación realizada por McKinsey (En: Krizanovic, 2022), reveló que el 94% de los ejecutivos encuestados no estaban satisfechos con la cultura de innovación de su empresa, y el 85% de los empresarios globales llegaron a crear negocios a partir de la idea de otra persona.

Todo esto, apunta a un fracaso en el liderazgo empresarial. El líder juega un papel fundamental en la creación de un entorno adecuado; que conlleva al florecimiento de la cultura de innovación. Los líderes a menudo buscan influir en la innovación a nivel empresarial (macro); pero igualmente pueden inspirar la apertura de pensamiento e ideas a un nivel micro, es decir personal.

Hay muchas formas estratégicas en que los líderes pueden influir en el flujo de ideas de innovación a nivel del diseño empresarial, llegando más allá del cuadro de sugerencias que se ofrece dentro de la empresa; que puede llegar a ser en ocasiones poco convincente. En primer lugar, la promoción de ideas de la cultura de innovación, debe estar en el cuadro de mando de todo líder. Por ende, se debe alentar a los empleados a ver sus tareas diarias a través de un lente innovador (Ocampo, Mendoza, & Serna, 2021), y se les debe reconocer y recompensar por sus ideas.

En segundo lugar, Vijay Govindarajan (2016), ha escrito sobre cómo las empresas pueden inyectar creatividad e innovación a través de la adquisición de ideas conjuntas. Y en tercer lugar se establece la importancia de dedicar tiempo a la cultura de la innovación.

En este orden de ideas, es claro determinar que a menudo los líderes se enfocan solo en influir estratégicamente en la cultura de innovación a nivel empresarial; pasando por alto el papel clave que puede desempeñar la acción de influir positivamente en un proceso innovador, con base en la apertura de ideas a través de la efectividad interpersonal de sus integrantes.

Existen algunas formas en que los líderes pueden alentar y modelar la apertura y aumentar el flujo de ideas a través de la forma en que interactúan con los empleados, una de ellas es aumentar el diálogo. Muy a menudo, los líderes hablan de comprometerse con otros a través del debate y la discusión.

Según William Issacs (2002), el diálogo es una forma de pensar y reflexionar en grupo. No es algo que se lleva a cabo de forma individual. Es algo que se hace con la gente. Los líderes a veces pueden dejarse llevar por su propio estatus y poder posicional y sentirse obligados a desafiar las ideas y mantener todo encaminado en una sola dirección, esto cierra la posibilidad de establecer una verdadera cultura de innovación. Las ideas no pueden fluir cuando todos luchan con los brazos; las ideas fluyen cuando las personas son curiosas, investigan y expresan abiertamente sus ideas. Los líderes deben reconocer que el diálogo es clave para lograr una verdadera cultura de innovación, y deben alentar, cultivar y modelar el pensamiento compartido.

Así mismo, los líderes deben suspender conscientemente su inclinación natural a agregar capas de significado e inferencia de ideas de corte subjetivo. La observación crítica en la ideación temprana cierra el pensamiento a la cultura de innovación. Por tanto, la cultura de innovación es clave para el logro de la ventaja competitiva y el crecimiento empresarial. Pero son los líderes individuales quienes pueden marcar la diferencia impulsando dicha cultura de innovación dentro de las empresas, creando un entorno propicio para lograrlo. (Ramírez, 2020).

Con base en lo señalado, en el orden local, en el último reporte del Rankin Nacional de innovación que presentó la Asociación Nacional de Industriales – ANDI (2021), se estimó que las empresas aumentaron un 4,9% las inversiones referentes a ciencia, tecnología e innovación en los últimos cuatro años, teniendo en cuenta este contexto, se asegura que “gracias a la innovación, incrementaron de 10,6% a 15,2% las nuevas ventas” (ANDI, 2021, pág. 1), en este ranking participan las compañías más destacadas del país en diversas categorías, por este ranking han pasado cerca de “500 organizaciones, más de 18 sectores económicos y 17 departamentos de país” (ANDI, 2021, pág. 4).

Teniendo en cuenta las cifras anteriores, se evidencia que el factor de la cultura de innovación desde un liderazgo directivo efectivo, es un elemento que permite generar mayores y mejores ingresos a las empresas, sin embargo, aún existe un amplio sector que presenta mayores riesgos o barreras para tomar la decisión de lanzarse a dicho reto.

Partiendo de este enfoque, la presente investigación pretende exponer aspectos relevantes de la influencia del liderazgo que ejercen los directivos en la implementación de una cultura de innovación empresarial, tomando como muestra del sector salud el caso de éxito del laboratorio clínico y banco de sangre más importante de Santander y del Nororiente Colombiano, Higuera Escalante & Cía. SAS, buscando responder a la pregunta de investigación; cuál es la influencia del liderazgo por parte de los directivos de las empresas en la implementación de una cultura de innovación, tomando como muestra del sector salud el caso de éxito de Higuera Escalante & Cía. SAS.

Para lograr responder a este cuestionamiento, en primera instancia, se buscó identificar por medio de la literatura las características del liderazgo directivo y la cultura de innovación en contextos empresariales, para luego, detallar la experiencia de éxito tomando como referencia la cultura de innovación del sector salud de la empresa objeto e intervención y finalmente contrastar la información recolectada de los aspectos relevantes encontrados en la literatura y en el estudio de caso referente al liderazgo directivo y la implementación de la cultura de innovación.

Para lograr estos objetivos se llevó a cabo un proceso investigativo de estudio de caso con enfoque cualitativo-descriptivo; especificando las características y el perfil de las actividades que influyen en el liderazgo directivo para lograr la implementación efectiva de una cultura de innovación; enfocada a las empresas del área de la salud y bajo la realidad presente en el caso de éxito Higuera Escalante & Cía. SAS Laboratorio Clínico y Banco de Sangre.

A su vez, se utilizaron fuentes secundarias con el objetivo de brindar un soporte teórico a la temática de la cultura de innovación como proceso desde la gestión del liderazgo directivo efectivo. Dentro de esas fuentes, se revisaron todos los informes desarrollados del orden administrativo y gerencial de la empresa objeto de intervención, para identificar sus principales características y actividades desplegadas frente a estos procesos.

La información obtenida se analizó con base en los objetivos previamente definidos, buscando dar respuesta al problema planteado, ofreciendo unos hallazgos con sus respectivas proposiciones, para finalmente presentar una discusión pertinente al tema. Para complementar la información recopilada en esta entrevista fue necesario realizar un contacto directo con las personas encargadas de los procesos de liderazgo directivo y cultura de la innovación en la empresa y efectuar una fase de observación mediante visitas a la misma para contrastar si se



estaba llevando a cabo los diferentes procesos que se compilaron tanto en los informes como en las entrevistas.

Se pudo concluir, que es indispensable que estos estudios se lleven a cabo al interior de las empresas; con el objetivo de generar investigaciones reflexivas y prácticas frente a procesos que puedan servir de base para lograr liderar con cultura de innovación.

Dentro de las implicaciones practicas obtenidas, se pudo identificar que las directivas de las empresas aún presentan ciertos temores frente a la implementación de una cultura de innovación desde el liderazgo directivo. La información obtenida presenta un gran valor de aporte práctico para llevar a cabo el establecimiento de protocolos de intervención en cultura de la innovación, procesos de liderazgo directivo efectivo, fundamentos en el desarrollo de objetivos de la empresa, y todo lo que conlleve a la potencialidad en las prácticas administrativas.

## Capítulo I.

### Características del liderazgo directivo y la cultura de innovación en los contextos empresariales

#### 1.1 Liderazgo

El concepto de liderazgo ha sido abordado de forma amplia por multitud de corrientes teóricas y ha tenido diferentes aproximaciones metodológicas, puesto que se considera un fenómeno complejo con diferentes niveles de representatividad según el contexto donde este se desarrolle. Esto ha provocado un cuerpo teórico tan profundamente ambiguo como amplio, puesto que ha sido abordado por tendencias clásicas como actuales (Liderazgo piramidal y liderazgo transformacional), tendencias sociales (liderazgo cultural y social), por el nivel de influencia, por las características psicológicas y hasta incluso por tendencias de género (patriarcal vs feminista); y si bien ,las tendencias actuales ponen su foco en componentes como la diversidad, la transformación social y la responsabilidad ambiental, aquellos elementos que demarcan al liderazgo en sí mismo, siguen vigentes, tales como la representatividad sociocultural, la movilización y comunicación de individuos a un objetivo y a la adecuada implementación de los recursos disponibles para tal propósito (Contreras, 2008).

En el contexto donde el concepto de liderazgo ha sido más explorado, es en el ámbito organizacional y, sin embargo, se han desarrollado 850 conceptos diferentes, pero que en su mayor parte poseen los siguientes elementos que identifica Benavides (2016):

- Grados de Influencia: En relación al nivel de persuasión, movilización y comunicación de ideas.
- Representatividad ante sus seguidores: Es el grado de identificación que el líder tiene sobre el grupo, actuando como autoridad u orientador del mismo.
- Objetivos: Se relaciona con la idea o los intereses colectivos, por los cuales el líder actúa y moviliza su influencia como los recursos mismos.

Por otro lado, otro planteamiento relevante que ha abordado la literatura, es la identificación que hace a una persona líder en sí misma. En una primera instancia se apeló a los rasgos asociados a la personalidad y a los aspectos psicológicos, con el fin de establecer aquellas aptitudes propias del líder; pero las delimitaciones no solo han sido confusas sino

demasiado amplias y puestas a juicio, ya que las características personales, no siempre pueden dar claridad sobre el mismo liderazgo (Manosalvas, Manosalvas, & Paredes, 2017).

Consecuentemente, el enfoque se puso a niveles más simples: las conductas. Este planteamiento brindaba más atención a lo qué hace el líder y cómo lo hace, lo que permitió que al identificar estos elementos se permitiera establecer patrones sobre lo que facilita que una persona pueda influir sobre un grupo o una comunidad. Posteriormente, estos patrones fueron agrupados en los conocidos estilos de liderazgo, los cuales han sido ampliamente abordados y clasificados, pero que en su mayor parte se resumen en el líder autocrático, el cual está centrado en el jefe, el democrático, centrado en los seguidores o subordinados y el Laissez-Faire enfocado más en los procesos (García, 2017).

El liderazgo tiene muchas formas y componentes teóricos que tratan de reconocer su desarrollo, pero gran parte de este liderazgo depende y se compone del contexto en que se desarrolla, puesto que esto determina los objetivos y la forma en que el liderazgo se presenta.

Se ha estado de acuerdo en que la gestión y el liderazgo son dos cosas diferentes, entonces surge la pregunta de cómo se puede definir el liderazgo y qué es el líder. Los eruditos tienen diferentes opiniones con respecto a este tema. Gary Johns (1998, pág. 298), definiendo el liderazgo como la influencia que algunos individuos tienen sobre otros con respecto al cumplimiento de los objetivos dentro de un marco organizacional.

Fred E. Fiedler (1967, pág. 160), afirma que la mejor descripción del líder perfecto es la de un individuo que, por medio de intuición o entrenamiento, sabe cómo controlar el entorno en el que opera, por lo que el proceso de toma de decisiones se ajusta a su estilo de gestión.

Bennis (1989), afirma que el líder tiene la capacidad de crear una visión global, de implementarlo y controlarlo. Burduş (1999, pág. 103), establece que el líder es una persona que obtiene resultados significativos de manera eficiente, en cualquier campo, sin importar el obstáculo que enfrente y sin dejar de prestar atención a los individuos.

Nicolescu (1999, pág. 518), sostiene que el liderazgo se refiere a la capacidad de una persona para determinar un grupo de individuos que trabajan juntos con el fin de lograr un objetivo por medio de su implicación emocional y operativa.

Es fácil observar que todas estas definiciones se refieren a aspectos relacionados con el ser humano y cualidades profesionales del individuo y la forma en que influyen frente a las

reacciones de otras personas. Por lo tanto, es lógico preguntarse qué cualidades debe poseer un líder efectivo.

La literatura de gestión ofrece una variedad de respuestas posibles. Basado en una literatura de descripción general. Las cualidades más importantes identificadas incluyen:

1. Características personales: inteligencia, energía, confianza en sí mismo, capacidad de influencia, motivación para ser líder, estabilidad emocional, honestidad, integridad, coraje, sabiduría.

2. Habilidades profesionales: formación especializada, formación directiva, conocimiento general, deseo de aprender en el día a día, curiosidad intelectual, poder hacer frente a situaciones nuevas, etc.

3. Reconocimiento social: reputación, éxitos/fracasos pasados, sistema relacional, etc.

## **1.2 Liderazgo directivo o gerencial**

Según Zaleznik (2004), la diferencia entre gerentes y líderes, radica en las concepciones que poseen en lo profundo de su mente, del caos y el orden. Los gerentes adoptan los procesos, buscan la estabilidad y el control e instintivamente intentan resolver los problemas rápidamente, a veces antes de entender completamente la importancia del problema.

Los líderes, por el contrario, toleran el caos y la falta de estructura y están dispuestos a retrasar el cierre para comprender mejor los problemas. De esta manera, Zaleznik (2004), argumentó que los líderes empresariales tienen mucho más en común con artistas, científicos y otros pensadores creativos que con los gerentes. Las organizaciones necesitan directores y líderes para tener éxito, pero desarrollar ambos se requiere un enfoque reducido en los ejercicios de lógica y estrategia en favor de un entorno en el que se permita florecer la creatividad y la imaginación.

Cuál es la forma ideal de desarrollar el liderazgo, pregunta clave con varias respuestas y cada una de ellas, resuelta a tientas, definiendo sus preocupaciones más profundas sobre los propósitos, la distribución y los usos del poder. Las empresas han contribuido con su respuesta a la pregunta del liderazgo desarrollando una nueva generación llamada gerente. Al mismo tiempo, las empresas han establecido una nueva ética de poder que favorece el liderazgo colectivo sobre el individual, el culto al grupo sobre la personalidad (Palma Avellán, 2017). Al tiempo que se garantiza la competencia, el control y el equilibrio de

poderes entre los grupos con potencial de rivalidad; el liderazgo directivo lamentablemente no garantiza necesariamente la imaginación, la creatividad o el comportamiento ético para guiar los destinos de las empresas.

El liderazgo requiere inevitablemente usar el poder para influir en los pensamientos y las acciones de otras personas. El poder en manos de un individuo conlleva riesgos humanos: primero, el riesgo de equiparar el poder con la capacidad de obtener resultado inmediato; segundo, el riesgo de ignorar las diferentes formas en que las personas pueden acumular poder legítimamente; y tercero, el riesgo de perder el control frente al deseo de poder. La necesidad de cubrir estos riesgos explica en parte el desarrollo del liderazgo colectivo y la ética de gestión (González Callejas, 2014). En consecuencia, un conservadurismo inherente domina la cultura de las grandes empresas.

En la segunda revolución estadounidense, John D. Rockefeller III, describe el conservadurismo de las empresas como una organización desde es un sistema, con una lógica propia, y todo el peso de la tradición y la inercia. Es como una baraja que está apilada a favor de la forma probada y comprobada de hacer las cosas y en contra de tomar riesgos y emprender nuevas direcciones (Merino, 2018).

Debido a este conservadurismo e inercia, las empresas proporcionan la sucesión al poder mediante el desarrollo de gerentes en lugar de líderes individuales. Irónicamente, esta ética fomenta una cultura burocrática en los negocios, supuestamente el último bastión que las protege de las invasiones y los controles de la burocracia.

Una cultura gerencial hace hincapié en la racionalidad y el control. Ya sea que sus energías se dirijan a objetivos, recursos, estructuras organizativas o personas, un gerente resuelve problemas. El director pregunta: ¿Qué problemas hay que resolver y cuáles son las mejores formas de lograr resultados para que la gente siga contribuyendo a esta empresa? Desde este punto de vista, el liderazgo es simplemente un esfuerzo práctico para dirigir los asuntos; y para cumplir su tarea, un gerente requiere que mucha gente trabaje de manera eficiente en diferentes niveles de estatus y responsabilidad (Martínez, 2022). No se necesita ingenio, ni heroísmo para ser gerente, sino más bien persistencia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y quizás lo más importante, tolerancia y buena voluntad.

Sin embargo, otra concepción del liderazgo atribuye creencias casi místicas a lo que es un líder y supone que solo las grandes personas son dignas del drama del poder y la política (Benavides, 2016). Aquí, el liderazgo es un psicodrama en el que una persona brillante y

solitaria debe hacerse con el control de sí misma como condición previa para controlar a los demás. Tal expectativa de liderazgo contrasta marcadamente con la concepción mundana, práctica y, sin embargo, importante de que el liderazgo es realmente gestionar el trabajo que hacen otras personas.

Los gerentes tienden a adoptar actitudes impersonales, si no pasivas, hacia los objetivos. Los objetivos gerenciales surgen de las necesidades más que de los deseos y, por lo tanto, están profundamente arraigados en la historia y la cultura de la empresa (Ceballos & Hernández, 2014).

Así mismo, los gerentes tienden a ver el trabajo como un proceso habilitador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan para establecer estrategias y tomar decisiones. Ayudan en el proceso calculando los intereses de la oposición, planificando cuándo deberían surgir temas controvertidos y reduciendo las tensiones. En este proceso habilitador, las tácticas de los gerentes parecen flexibles: por un lado, negocian y negocian; por otro, utilizan recompensas, castigos y otras formas de coerción.

Para que la gente acepte soluciones a los problemas, los directores necesitan coordinar y equilibrar continuamente puntos de vista opuestos. Curiosamente, este tipo de trabajo tiene mucho en común con lo que hacen los diplomáticos y los mediadores. Los gerentes pretenden cambiar los equilibrios de poder hacia soluciones aceptables como compromisos entre valores en conflicto (Restrepo, Londoño, & Tello, 2021).

Los líderes trabajan en la dirección opuesta. Cuando los gerentes actúan para limitar las elecciones, los líderes desarrollan nuevos enfoques para los problemas de larga data y abren los problemas a nuevas opciones. Para ser eficaces, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que entusiasmen a la gente y solo entonces desarrollar elecciones que den sustancia a esas imágenes.

Los líderes trabajan desde posiciones de alto riesgo; de hecho, a menudo tienen una disposición temperamental a buscar el riesgo y el peligro, especialmente cuando las posibilidades de oportunidad y recompensa parecen prometedoras (Terán Cázares, 2018). Según observaciones de expertos, la razón por la que una persona busca los riesgos mientras que otra aborda los problemas de manera conservadora depende más de su personalidad y menos de la elección consciente. Para los que se convierten en gerentes, el instinto de supervivencia domina la necesidad de riesgo, y con ese instinto viene la capacidad de tolerar el trabajo práctico y mundano. Los líderes a veces reaccionan al trabajo mundano como a una

aflicción. Los gerentes prefieren trabajar con la gente; evitan la actividad solitaria porque les pone ansiosos.

Los gerentes se relacionan con las personas de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones, mientras que los líderes, que se preocupan por las ideas, se relacionan de maneras más intuitivas y empáticas (Castillo & Cabrera, 2012). La distinción es simplemente entre la atención del gerente a cómo las cosas se hacen y un líder en los eventos y las decisiones que afectan a los participantes.

### **1.3 Características de un liderazgo efectivo**

Si bien no existe una sola forma correcta de liderar un equipo de manera efectiva, existen varias características comunes entre los líderes y gerentes exitosos que se debe tener en cuenta al desarrollar habilidades de liderazgo.

El liderazgo ineficaz puede costar a las empresas más que solo la moral. Y esa rotación se acumula rápidamente: se traduce en casi dos veces el salario anual de cada empleado que renuncia.

Por eso, es tan importante el liderazgo efectivo. Para retener a los empleados, satisfacer a los clientes y mejorar la productividad de la empresa, que necesita personas que puedan comunicar de manera efectiva frente a la visión de la empresa, guiar a los equipos e influir en el cambio.

Se requiere que los líderes construyan confianza y autoestima. Además, necesitan mantener una fuerte integridad en términos de ellos mismos y de los demás. Con esto, los líderes forman el punto de vista de que todos los factores dentro de la empresa necesitan reforzarse de manera eficaz y satisfactoria. Los líderes deben centrarse en aumentar el entendimiento mutuo y promover el trabajo en equipo. Deben asegurarse de que todos los miembros de la organización formen términos y relaciones cordiales con los demás. Cuando se presentan conflictos y desacuerdos entre los miembros, los líderes les imparten información en términos de métodos de resolución pacífica de conflictos y promueven la amabilidad y cordialidad (Benavides, 2016).

Por otro lado, cuando los empleados experimentan problemas y quejas, generalmente se acercan a sus líderes. Estos pueden transmitirse cara a cara o en línea. Por lo tanto, el deber laboral de los líderes es adquirir una comprensión eficiente de los problemas y preocupaciones y proporcionar soluciones. En este caso, se reconoce la importancia de las características del liderazgo efectivo, cuando los líderes se enfocan en promover el trabajo en equipo y brindar soluciones a los problemas.

Los líderes necesitan lograr metas y objetivos difíciles y tediosos. En el logro de objetivos difíciles de manera bien organizada, necesitan reforzar sus características y guiar y conducir a sus subordinados en la dirección correcta. En algunos casos, los subordinados no conocen bien las medidas y los enfoques en cuanto a la implementación de tareas y funciones y el logro de metas y objetivos. Los líderes deben motivar y estimular su mentalidad para el logro de la implementación de tareas y funciones. Cuando experimentan contratiempos, los líderes necesitan aportar conocimiento para resolver sus problemas y facilitar el logro de las metas de la empresa (Avolio, 2002). Cuando los empleados forman el punto de vista de que los líderes poseen una naturaleza accesible y una actitud amable y son comprensivos, no solo reconocen la importancia de las características del liderazgo efectivo, sino que también pueden incurrir en el sentimiento de satisfacción laboral, desempeñarse bien en sus trabajos y conservar sus puestos. Por lo tanto, se reconoce la importancia de las características del liderazgo eficaz, cuando los empleados están motivados para el desempeño de sus funciones laborales y el logro de las metas.

En el curso de la implementación de los deberes del trabajo, hay ocurrencia de riesgos. Los riesgos normalmente provocan aprensión y vulnerabilidad entre los individuos. Como líderes, las personas necesitan mantener altos niveles de confianza a través de niveles consistentes de honestidad, profesionalismo, rectitud, confianza y claridad. Además, necesitan aumentar su comprensión y generar conciencia en términos de varios factores que aliviarían los riesgos (Chemers, 2000). Es deber laboral de los líderes asegurarse de que los empleados no se sientan abrumados por los riesgos. Los riesgos no deben convertirse en impedimentos en el curso de la ejecución de los deberes del trabajo y el logro de las metas y objetivos. Los líderes exitosos son sabios y astutos y entienden los problemas y necesidades de los demás, conocen la necesidad de compromiso, aumentan los niveles de energía e inculcan los rasgos de la moralidad y la ética (García, 2017). Se puede llegar a afirmar, que existe un reconocimiento de la importancia de las características del liderazgo eficaz, cuando los líderes



brindan apoyo y asistencia a los empleados para hacer frente a los riesgos y eliminar problemas y preocupaciones.

Dentro de las características que se pueden establecer de un liderazgo efectivo, están:

#### 1. Honestidad e integridad;

La integridad es la práctica de ser honesto y mostrar una adhesión constante e intransigente a sólidos principios y valores morales y éticos. La integridad se considera como la honestidad, la veracidad y la precisión en las acciones de cada líder. Cuando los líderes alcanzan posiciones de liderazgo, aspiran a retener esta posición. Al retener sus trabajos y al incurrir en el sentimiento de satisfacción laboral, es evidente que necesitan poseer un conocimiento eficiente en términos de sus deberes laborales e implementar las características de honestidad e integridad. Estas características se centran en impartir información fáctica. Incluso si la información objetiva no es tranquilizadora, aun así los líderes forman el punto de vista de que serán veraces y honestos en sus trabajos con los demás. Por lo tanto, se entiende ampliamente que las características de honestidad e integridad valen la pena y son significativas para aumentar la eficacia en las funciones de liderazgo (Londoña, 2018).

La honestidad y la integridad se consideran las características indispensables de un liderazgo eficaz. En la implementación de los deberes laborales de los líderes, deben representar honestidad e integridad. Al representar la honestidad y la integridad, hay varios factores que deben tenerse en cuenta. Estos son, mantener la palabra, mantener los compromisos, reconocer los deberes y responsabilidades del trabajo, prestar atención a los factores en el entorno interno y externo, mantenerse enfocado, crear un equilibrio entre la vida personal y profesional, impartir información objetiva a los demás, inculcar la rasgos de moralidad, ética, diligencia y escrupulosidad, mantener buenos términos y relaciones con los demás y tratar a los subordinados con respeto y cortesía. Estos factores contribuirían de manera importante a reforzar los rasgos de honestidad e integridad.

Los líderes efectivos forman el punto de vista de que no importa cuántos problemas y dificultades experimenten en el curso de la implementación de sus deberes laborales, deben mostrar honestidad e integridad en gran medida. Por lo tanto, estos rasgos son ampliamente reconocidos (Galeano, 2019).

## 2. Confianza;

La confianza se refiere al sentimiento o creencia de que el líder puede tener fe o confiar en alguien o algo. Es la convicción de que el líder tiene que afrontar los retos y las dificultades. Tener confianza requiere el sentido realista de las capacidades y sentirse seguro en ese conocimiento. Los líderes deben asegurarse de poseer un conocimiento eficiente en términos de sus funciones laborales. Además, deben tener la confianza suficiente en términos del conocimiento e implementarlo de manera inteligente y productiva. Los líderes deben asegurarse de impartir información a sus subordinados también en términos de formas de mejorar sus niveles de confianza y superar la aprensión y la vulnerabilidad (Pautt Torres, 2016). Cuando los líderes y los demás miembros de la empresa conozcan bien las formas de aumentar los niveles de confianza, podrán contribuir de manera efectiva en la puesta en marcha de sus funciones laborales y el logro de las metas deseadas.

La confianza no es innata o una característica fija. Es la habilidad que se puede adquirir y mejorar a lo largo del tiempo. Una de las formas importantes de lograr mejoras en los niveles de confianza es practicarlo regularmente. Cuando los líderes tienen confianza, por lo general forman el punto de vista de que podrán hacer frente a varios tipos de problemas y desafíos de manera eficiente (Lussier, 2016). Por otro lado, cuando los líderes están abrumados por la cantidad de tareas laborales, sus niveles de confianza les permitirían llevarlas a cabo de manera bien organizada, sin problemas ni desafíos. Independientemente de los tipos de organizaciones en las que trabajen los líderes, necesitan mejorar sus habilidades y destrezas, participar en la práctica regular y trabajar en coordinación con otros para mejorar sus niveles de confianza.

## 3. Destrezas y habilidades;

Es evidente que los líderes necesitan poseer destrezas y habilidades para llevar a cabo bien sus deberes laborales y ganarse la admiración de otros miembros de la organización. Los diferentes tipos de habilidades que los líderes deben poseer son habilidades de comunicación, habilidades de gestión del tiempo, habilidades de liderazgo, habilidades para resolver problemas, habilidades analíticas, habilidades de pensamiento crítico, habilidades de presentación, habilidades para tomar decisiones, habilidades técnicas, ética laboral y resolución de conflictos a partir de estrategias (More Huaman, 2021). Además, los líderes necesitan generar información y poner en práctica los métodos y enfoques para actualizar estas habilidades a lo largo de sus trabajos. Los líderes también, en algunos casos, se inscriben

en instituciones educativas y centros de capacitación para mejorar sus habilidades y destrezas, particularmente cuando necesitan mejorar sus niveles de confianza y desempeñar bien sus funciones laborales.

La mejora de las habilidades y destrezas ha demostrado ser beneficiosa para los líderes y para la organización en su conjunto. La razón es que todas las habilidades que se mencionan anteriormente tienen un significado. Su implementación de manera productiva sería ventajosa y útil para el funcionamiento general de la empresa. Los líderes deben asegurarse de que los subordinados también generen información en términos de estas habilidades y las utilicen al máximo (Naranjo Arango, 2015). En empresas de renombre, se inician programas de capacitación y desarrollo. Estos programas son productivos y valiosos para aumentar las habilidades y destrezas de los miembros. También en el curso de la implementación de los deberes laborales, los empleados asisten a programas de capacitación y desarrollo. De esta manera, pueden generar conciencia en términos de estrategias y métodos modernos e innovadores. Por lo tanto, se entiende bien que la posesión y actualización de habilidades y destrezas es una característica estratégica del liderazgo efectivo.

#### 4. Compromiso y Pasión;

El compromiso se refiere a dedicarse a algo. Antes de comprometerse, uno tiene que pensar cuidadosamente y poner en práctica enfoques y métodos efectivos y significativos. El compromiso obliga a los líderes a hacer algo. La pasión se refiere a una de esas palabras que las personas suelen utilizar sin comprender el significado real de ésta. La pasión es tener emociones fuertes que reflejan un deseo intenso o un entusiasmo sin límites (Torres, 2012). Para desempeñarse bien en el trabajo de uno y lograr las metas y objetivos de la empresa, los líderes deben estar comprometidos y apasionados con la implementación de las responsabilidades y deberes. Al perfeccionar las características de compromiso y pasión, los líderes deben estar bien informados en términos de estrategias y enfoques. Las diversas formas de aumentar el compromiso y la pasión son empoderar y ayudar a los demás, tener confianza en el juicio y las decisiones, aprender algo nuevo, establecer una rutina, mantenerse inspirado, rendir cuentas, revisar las metas con frecuencia, observar el panorama general, generar conciencia en términos de diversas áreas y tomar decisiones sabias y productivas.

Los estudios de investigación han indicado que, en algunos casos, los deberes laborales de los líderes son complicados (Duro, 2006). Pueden encontrarlos difíciles y exigentes y deben trabajar horas extras. También en tales casos, los líderes deben poner

énfasis en el refuerzo de estas características. La razón es que, cuando refuercen el compromiso y la pasión, formarán puntos de vista positivos en términos de sus deberes laborales y no sentirán que son complicados y tediosos. Cuando los líderes son apasionados y están comprometidos con la implementación de los deberes laborales, generando los resultados deseados. Además, son muy conscientes de las formas de superar los problemas y las barreras (Jiménez, 2018). Por lo tanto, se puede afirmar que las características de compromiso y pasión se consideran una característica crucial del liderazgo efectivo.

#### 5. Responsabilidad;

Los líderes son responsables en términos de sus deberes y responsabilidades laborales. El liderazgo define la cultura y si los miembros de la empresa aspiran a crear una cultura de responsabilidad, se inicia con los líderes y se transmite también a otros miembros de la organización. La rendición de cuentas no es una sola vez, sino un aspecto de todo el tiempo. Los líderes están todo el tiempo buscando oportunidades. Cuando adquieran más oportunidades, serán responsables en términos de ellas (Coughlin, 2018).

Cuando los líderes comprendan el significado y la importancia de la rendición de cuentas, podrán generar cambios e implementar los deberes del trabajo de manera eficaz. Los líderes tienen el objetivo principal de generar los resultados deseados y aumentar la estructura general de la empresa. Al llevar a cabo estas tareas y funciones de manera bien organizada, deben reconocer el significado y la importancia de la rendición de cuentas. Además, el aprendizaje y los cambios constructivos son posibles cuando la rendición de cuentas es una norma. La rendición de cuentas permitirá a las personas formar el punto de vista de que necesitan trabajar de manera eficiente y no sentirse estresados y abrumados, particularmente, cuando ocurren problemas y dificultades. Se puede afirmar que la rendición de cuentas es una característica importante del liderazgo eficaz, lo que facilitaría a los individuos la ejecución adecuada de las tareas y el logro de las metas y objetivos deseados.

#### 6. Delegación y Empoderamiento;

La delegación es la asignación de cualquier autoridad a otra persona, normalmente de un gerente a un subordinado para llevar a cabo actividades específicas. Es uno de los conceptos centrales del liderazgo gerencial. En una organización, se espera que un gerente haga todo el trabajo, por lo que los deberes laborales se delegan a los subordinados y, junto con la delegación de trabajo, también existe una delegación de autoridad para que los subordinados puedan cumplir con sus tareas. La persona en quien se delega el trabajo es

responsable de los resultados. El empoderamiento es el poder o la autoridad que se le da a alguien para hacer algo (Hanson, 2008). Es el proceso para volverse más fuerte y más confiado, especialmente en el control de la propia vida y la reivindicación de los propios derechos. A través de las oportunidades de empoderamiento, se incrementa la autonomía y la autodeterminación de los individuos para representar sus intereses de manera responsable y auto determinada actuando bajo su propia autoridad.

En las empresas, los líderes asignan deberes laborales a individuos capaces. Cuando están abrumados por la cantidad de tareas laborales, asignan las tareas a sus subordinados. Cuando a los subordinados se les asignan tareas laborales adicionales, pueden perfeccionar sus habilidades y destrezas.

Por otro lado, los líderes deben asegurarse de que los subordinados también tengan oportunidades de empoderamiento. Se les debe permitir expresar sus ideas y puntos de vista e incluso participar en los procesos de toma de decisiones. Los líderes deben asegurarse de que las mujeres tengan los mismos derechos y oportunidades que sus homólogos masculinos. Las características de delegación y empoderamiento son beneficiosas para los subordinados y provocan el sentimiento de satisfacción laboral. En este caso, se puede afirmar, que los líderes necesitan poner en funcionamiento estas características periódicamente. De esta manera, están promoviendo el bienestar de los empleados y de la empresa en su conjunto (Avolio, 2002).

#### 7. Creatividad e innovación;

Con los avances que se están produciendo y con el advenimiento de la modernización y la globalización, existe la necesidad de generar creatividad e innovación en la implementación de tareas y funciones. En todo tipo de organizaciones se reconoce la creatividad y los miembros están haciendo uso de métodos modernos, técnicos y pioneros en la ejecución de las funciones laborales. La creatividad se refiere a la imaginación o ideas originales para crear algo. Es un fenómeno por el cual se informa algo nuevo o de algún modo valioso. La innovación es la implementación de algo nuevo. La invención es la creación de algo que nunca se ha hecho antes y se reconoce como el producto de una visión distintiva. A la hora de poner en marcha la creatividad y la innovación, los líderes también deben trabajar en colaboración con los demás miembros de la empresa (Mejía & al., 2021). Los individuos necesitan discutir varias ideas y perspectivas y tomar una decisión. Es así, que las características de la creatividad y la innovación requieren que los líderes y otros miembros trabajen en colaboración e integración entre sí.

La implementación de las características de la creatividad y la innovación requieren que los miembros de la empresa produzcan mejoras en las tareas y actividades y el logro de metas. Estas características han hecho más manejable la ejecución de tareas y actividades. Antes de la llegada de las tecnologías y las máquinas, los empleados solían realizar todas las tareas y actividades manualmente. Pero con el advenimiento de las tecnologías y las máquinas, están haciendo uso de ellas. De esta manera, pueden contribuir de manera efectiva a mejorar la productividad y la rentabilidad. Normalmente, la implementación de estas características no es simple y directa, los líderes deben hacer uso de los recursos de manera eficiente e inculcar los rasgos de diligencia, ingenio y escrupulosidad. Cuando los líderes están bien equipados con estos rasgos y ponen en funcionamiento métodos modernos, técnicos, pioneros e innovadores, pueden aumentar la creatividad y la innovación.

#### 8. Empatía;

La empatía se refiere a la capacidad de comprender los sentimientos de los demás como si uno se estuviera reforzando a sí mismo. Dentro de las empresas, los empleados en algunos casos se ven abrumados por la cantidad de problemas y dificultades. Estos pueden estar relacionados con los deberes del trabajo, la infraestructura, las comodidades e instalaciones, las tecnologías, las herramientas y los materiales, otras personas, los salarios y los reembolsos, y las condiciones generales del entorno laboral. Cuando uno o más de estos problemas se convierten en impedimentos en el curso de la implementación de los deberes laborales y el logro de las metas y objetivos, se debe informar a los líderes. Los líderes necesitan comprender los sentimientos y problemas de los demás y brindarles soluciones. Los líderes deben comprender que los empleados también tienen responsabilidades personales, a las que deben prestar atención (Benavides, 2016). Por lo tanto, cuando les asignan tareas laborales, deben proporcionar suficiente tiempo para que puedan completarlas de manera manejable.

En algunos casos, los empleados experimentan problemas de salud física, especialmente cuando participan en procesos de fabricación y producción y trabajan con productos químicos, herramientas y máquinas. En tales casos, los líderes deben brindar pautas y medidas de seguridad que les permitan desempeñar bien sus funciones laborales y cuidar sus condiciones de salud física. Por otro lado, en algunos casos, los empleados experimentan los problemas psicológicos de estrés, ira, ansiedad y frustración. En tales casos, los líderes deben adquirir una comprensión eficiente de las causas detrás de la ocurrencia de estos problemas y proporcionar soluciones efectivas y significativas. Se puede afirmar, que cuando

los líderes pongan en práctica la característica de la empatía, tanto ellos como los empleados se verán beneficiados (Yukl, 2013). El principal beneficio es que la implementación de los deberes laborales se llevará a cabo de manera bien organizada y se mejorarán las condiciones ambientales de trabajo en general.

#### 9. Resiliencia

La resiliencia se refiere a la capacidad de recuperarse rápidamente de problemas y dificultades. Es evidente que en todo tipo de empresas, los líderes querrán que todos los miembros estén implementando sus deberes laborales satisfactoriamente, haya disponibilidad de recursos suficientes, no haya ocurrencia de ningún tipo de barreras, los empleados estén bien conscientes en términos de metas y objetivos, que exista un entendimiento mutuo y el funcionamiento general de la empresa de forma eficaz. Cuando se presentan problemas y dificultades, los líderes y los demás miembros deben inculcar la característica de la resiliencia para hacerles frente y evitar que asuman una forma mayor. En el aumento de esta característica, los líderes deben estar bien informados en términos de medidas y enfoques (More Huaman, 2021). Estos son necesarios en la implementación de esta característica de manera adecuada de acuerdo con las necesidades y requisitos de los miembros y la organización en su conjunto.

#### 10. Inteligencia emocional;

La inteligencia emocional se refiere a la capacidad de monitorear las propias emociones y las de los demás individuos. Cuando se controlan las emociones, en algunos casos también se experimentan algunas de las emociones negativas. Pero se formulan medidas para hacerles frente de manera eficaz. La inteligencia emocional es considerada como una de las características significativas que los líderes deben poner en funcionamiento a lo largo de sus puestos de trabajo. Esta característica demostrará ser beneficiosa para ellos en gran medida (López-Zafra, 2012). Algunos de los beneficios incluyen la autoconciencia, la autorregulación, la autoevaluación, la motivación interna, la empatía, las habilidades sociales, las habilidades de pensamiento, la capacidad para hacer frente a los problemas psicológicos, formar términos y relaciones cordiales con los demás y generar conciencia en términos de Varias áreas. Cuando los líderes se comunican de manera efectiva con el personal y controlan los sentimientos de ira y frustración, aun cuando las funciones del trabajo no se hayan realizado satisfactoriamente, se afirma que tienen una inteligencia emocional alta.

La inteligencia emocional de los líderes se plasma principalmente en los procesos de comunicación. Los líderes deben tratar a sus subordinados con respeto y cortesía. Los estudios de investigación han indicado que, en algunos casos, los empleados pueden tender a involucrarse en situaciones conflictivas y desacuerdos. Por lo tanto, es deber laboral de los líderes impartirles la información que necesitan para controlar los sentimientos de ira y frustración y actuar profesionalmente en el lugar de trabajo. En el caso de que ocurra algún problema, también deben comunicarse con los demás de manera educada y respetuosa. La inteligencia emocional se considera una de las características fundamentales que conduciría al desarrollo de la comprensión mutua y el funcionamiento de la estructura organizativa general se lleva a cabo de manera adecuada. Por lo tanto, se puede afirmar, los líderes deben centrarse en la actualización de esta característica a lo largo de sus trabajos.

#### 11. Humildad;

Esto se entiende de manera integral que las personas podrán aumentar sus perspectivas de carrera, lograr metas personales y profesionales y enriquecer su calidad de vida en general, cuando representen la humildad. La humildad se refiere a la cualidad de tener una visión modesta o baja en términos de la propia importancia. En otras palabras, los individuos tienen baja autoestima y un sentido de indignidad. En las empresas, cuando los líderes muestran humildad, no se dan crédito a sí mismos por los logros, sino a los demás. Cuando las funciones del puesto se hayan llevado a cabo de manera satisfactoria y hayan demostrado ser valiosas y beneficiosas para toda la empresa, los líderes reconocerán el esfuerzo y las contribuciones de los empleados (Bennis, 1989). Por lo tanto, vale la pena representar la característica de la humildad para lograr las metas y objetivos deseados y aumentar la estructura general de la organización.

Cuando a los individuos se les asignan las posiciones de liderazgo, la humildad se considera una de las características esenciales que deben poseer los líderes. Los líderes deben ser comprensivos por naturaleza. Cuando son comprensivos, prestarán atención a las necesidades y requerimientos de los recursos humanos. Los recursos humanos son la clave, que necesitan ser actualizados. Por lo tanto, la característica de la humildad permitirá a los líderes brindar apoyo y asistencia a los recursos humanos y conducirlos a su bienestar. La característica de la humildad puede reforzarse tomando en consideración varios factores. Estos son, escuchar a los demás, practicar la atención plena, ser de mente abierta, poseer una naturaleza accesible, pedir apoyo y asistencia, obtener retroalimentación de los demás en términos de desempeño laboral, aceptar errores, ser sumiso por naturaleza, revisar el



desempeño laboral de uno en forma regular. y tratar a los demás con respeto y cortesía. Por lo tanto, cuando los líderes demuestren humildad, podrán llevar a cabo bien sus deberes laborales y ganar la reverencia y el aprecio de los demás.

## 12. Transparencia;

La característica de la transparencia en el liderazgo se refiere a la comprensibilidad y lucidez (Burduş, 1999). Los líderes tienen varias tareas laborales que realizar. Deben prestar atención a todos los deberes y responsabilidades del trabajo y asegurarse de que se pongan en funcionamiento de manera eficaz y ordenada. Los líderes necesitan poner en práctica las habilidades de gestión del tiempo y ser capaces de sacar tiempo suficiente para todas las tareas y funciones. Las tareas se suelen realizar de acuerdo con sus prioridades. Las tareas que son más importantes se llevan a cabo primero, mientras que las tareas que son menos importantes se posponen. La identificación de la característica de la transparencia permitirá a los líderes crear apertura entre ellos y sus subordinados. Este es un proceso continuo, que puede tener resultados continuos. Por lo tanto, no solo los líderes, sino también otros miembros de la organización deben ponerla en funcionamiento de manera efectiva y significativa.

En la mejora de esta característica, hay varios factores que deben tenerse en cuenta. Estos son, tener fe en que los empleados participen en los procesos de toma de decisiones, no mantener la confidencialidad de los deberes y responsabilidades del trabajo, compartir los resultados, estar bien informado en términos de medidas y enfoques, reclutar a las personas adecuadas en los puestos correctos en el tiempo adecuado, estableciendo canales abiertos de comunicación, brindando igualdad de derechos y oportunidades, comprendiendo las necesidades y requerimientos de los empleados, no discriminando en términos de diversos factores, tales como casta, credo, raza, religión, etnia, género, edad, calificaciones educativas, rasgos de personalidad y antecedentes socioeconómicos y formando puntos de vista constructivos en términos de los individuos, así como el entorno de trabajo en general. Por lo tanto, se puede afirmar que cuando los líderes refuerzan todos estos factores, pueden mejorar la transparencia no solo en términos de ellos mismos sino también de otros miembros de la organización.

### 13. Visión y Propósito;

La visión y el propósito se consideran áreas importantes de las que todas las personas deben ser conscientes (Ocampo, Mendoza, & Serna, 2021). Dentro de las organizaciones, los diversos aspectos que deben tenerse en cuenta, como la gestión de recursos, la implementación de los deberes laborales, la formulación de leyes, políticas y normas, deben estar de acuerdo con la visión y el propósito. Cuando se establecen, las empresas formulan la visión y el propósito, pero con los avances que tienen lugar y la iniciación de métodos modernos, técnicos, pioneros y científicos, se producen transformaciones en la visión y el propósito. Cuando se producen transformaciones en la visión y el propósito, también se producen cambios en otros aspectos. Estos son la gestión de los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales, la implementación de los deberes y responsabilidades laborales, la formulación de leyes, políticas y procedimientos y las condiciones generales del entorno laboral. Los líderes necesitan comunicarse con sus subordinados de forma regular e impartirles información sobre todo tipo de cambios que se hayan producido. Por lo tanto, la visión y el propósito se consideran características importantes en base a las cuales se enfocan los deberes laborales de los líderes y otros miembros.

Para lograr la visión y el propósito, los líderes deben poseer ciertas habilidades y destrezas. Estos incluyen principalmente habilidades de comunicación, habilidades de gestión del tiempo, habilidades de liderazgo, habilidades de resolución de problemas, habilidades analíticas, habilidades de pensamiento crítico, habilidades de presentación, habilidades de toma de decisiones, habilidades técnicas, ética laboral, métodos de resolución de conflictos, habilidades personales y habilidades profesionales. Los líderes deben asegurarse de que sus subordinados también inculquen estas habilidades y las pongan en práctica de manera regular (Ramírez, 2020). Al igual que para lograr la visión y el propósito, los líderes y otros miembros deben poseer el conocimiento y la comprensión necesarios. Pero además del conocimiento y la comprensión esenciales, las habilidades y destrezas también se consideran importantes y deben actualizarse periódicamente. Por lo tanto, se puede afirmar que la visión y el propósito son una característica importante del liderazgo y las personas deben ser conscientes de las medidas y estrategias para lograrlos.

### 14. Trabajo en equipo;

Dentro de todo tipo de empresas, los líderes alientan a los empleados a trabajar en equipo. El trabajo en equipo se refiere a la forma de trabajar con cada persona, comprometida y trabajando hacia el objetivo común. Por lo tanto, los líderes deben poner énfasis en

desarrollar las habilidades de trabajo en equipo de los individuos. Los miembros del equipo trabajan en coordinación e integración entre sí y se mantienen comprometidos con el logro de las metas deseadas. La razón principal es que, cuando los empleados trabajan en equipo, pueden beneficiarse de varias formas. Algunas de las formas son obtener apoyo y asistencia de otros en la implementación de los deberes laborales, promover el entendimiento mutuo, desarrollar varios tipos de habilidades y poder intercambiar ideas y puntos de vista para brindar soluciones a sus problemas (Nieto, Nieto, & Moreno, 2018). A través del trabajo en equipo, los líderes pueden transmitir la información a los empleados que necesitan para formar puntos de vista constructivos y aceptar otras castas, culturas, orígenes religiosos, etnias, etc.

Un ambiente de trabajo en equipo promueve una atmósfera que fomenta la amistad y la lealtad. Estas relaciones estrechas desarrollan la motivación entre los empleados para trabajar con diligencia y conciencia y brindarse apoyo y asistencia entre ellos. Por lo general, se cree que cuando dos o más personas están trabajando en un proyecto, se les asignarán deberes y responsabilidades laborales de acuerdo con sus habilidades y capacidades. Cuando experimenten problemas y dificultades, podrán obtener apoyo y asistencia de los otros miembros del grupo. Normalmente, se nombra un líder de grupo en todos los grupos. Los principales deberes laborales del líder del grupo son guiar y dirigir bien a los demás miembros, evaluar su desempeño y asegurarse de que no experimenten ningún problema y trabajar con diligencia y entusiasmo para lograr las metas del grupo. Por lo tanto, se puede afirmar que la característica del trabajo en equipo contribuye de manera eficiente al desempeño adecuado de las funciones laborales y aumenta la estructura general de la organización.

#### 15. Estrategias de Instrucción;

Las estrategias de instrucción se refieren a las estrategias que los líderes ponen en práctica para impartir conocimiento y comprensión a los empleados en términos de diversos aspectos de sus deberes laborales, así como a la organización en su conjunto. Las estrategias instruccionales son de varios tipos. Algunos de estos son, hacer uso de tecnologías para impartir información, dictar notas, explicar los conceptos en pizarras blancas o de colores oscuros, entregar folletos, etc. Cuando se va a capacitar a la fuerza laboral en términos de uso de máquinas y herramientas, dentro de las sesiones de capacitación, los instructores hacen uso de máquinas y herramientas para impartir capacitación práctica. Los tipos de estrategias de instrucción implementadas se centran en una serie de factores, estos son, deberes laborales,

metas y objetivos, y la estructura general de la organización (Benavides, 2016). Con el transcurso del tiempo, los líderes necesitan hacer cambios en sus estrategias de instrucción. Cuando se producen cambios, hay que asegurarse de que sean valiosos y útiles tanto para los miembros como para las organizaciones en su conjunto.

En la implementación de estrategias de instrucción, los instructores deben asegurarse de que sean comprensibles para los empleados. En la mayoría de los casos, los empleados tienen la oportunidad de evaluar a sus instructores y las estrategias de instrucción. En el proceso de evaluación, se les brinda la oportunidad de evaluar a sus instructores en términos de métodos de enseñanza-aprendizaje, materiales de enseñanza-aprendizaje y estrategias de instrucción. Cuando los empleados sienten la necesidad de introducir mejoras, dan ideas y sugerencias. Por lo tanto, se entiende que los líderes deben ser conscientes de que en los programas de formación y desarrollo, los métodos de enseñanza-aprendizaje, los materiales de enseñanza-aprendizaje y las estrategias de instrucción deben ponerse en funcionamiento de manera adecuada y adecuada a las necesidades y necesidades requisitos de los miembros, así como de la organización en su conjunto.

#### **1.4 Eficacia del Liderazgo en las empresas**

La producción tiene que ver con la tierra, el trabajo, el capital y el espíritu empresarial (Velasco & Ordoñez, 2021). El liderazgo es el factor principal que hace que todo funcione en conjunto a la perfección; sin liderazgo, todos los demás recursos comerciales son ineficaces. Los líderes empresariales encendidos son conscientes de las preocupaciones de sus empleados y están al tanto de los nuevos desarrollos en la teoría y la práctica del liderazgo para crear entornos de trabajo más efectivos (UNESCO, 2022).

Hay diferentes tipos de líderes; algunos se sienten más cómodos dictando a sus empleados, mientras que otros prefieren un enfoque más colaborativo. Siempre es una buena idea aprovechar la creatividad de su personal: si tienen una gran idea que puede aumentar los ingresos de la empresa, ¿por qué no aprovecharla? Por otro lado, los líderes facilitadores delegan la mayoría de las tareas a sus subordinados y dedicarán tiempo a brindarles a sus empleados las herramientas necesarias para sobresalir en sus puestos. La cultura de la empresa depende del estilo de liderazgo específico del ejecutivo a cargo.

Todas las empresas y negocios exitosos necesitan líderes efectivos (Altin, 2018). El liderazgo de líderes efectivos y bien capacitados es primordial para proporcionar una meta

acordada para el éxito de la empresa. Los líderes son invaluable cuando se trata de formular y comunicar nuevas direcciones estratégicas, así como de comunicarse y motivar a los empleados para aumentar la dedicación a las metas de la organización. La capacitación continua en habilidades de liderazgo es esencial para asegurarse de que los líderes estén en el camino correcto.

El liderazgo se centraba en la velocidad y la flexibilidad. Pero en este panorama en constante cambio, donde un enfoque global, la necesidad digital y los cambios sociopolíticos son comunes, los líderes deben ser ágiles y resistentes (Contreras, 2008). En un entorno empresarial en constante cambio, es crucial poder recuperarse rápidamente y mantener el rumbo frente a desafíos repetidos. Los directores ejecutivos que pueden lograr esto son emocionalmente inteligentes y pueden enfrentarse rápidamente a cambios complejos y ayudar a otros a avanzar para lograr la victoria (García, 2017). Se mantienen al tanto de lo que sucede dentro de su industria al mantenerse al tanto de lo que es actual en las filosofías e ideas de liderazgo empresarial. Florecer a pesar de las adversidades es la prueba de liderazgo más verdadera.

Cualquier líder empresarial exitoso reconoce que la delegación es esencial (Manosalvas, Manosalvas, & Paredes, 2017). Esto debería conducir a la formación de líderes para futuras empresas. Es importante que los líderes puedan detectar a las personas que están en ascenso hacia la siguiente trayectoria profesional y permitirles dar el siguiente paso hacia la gestión.

Yukl (2013), definió el liderazgo como el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para comprender e influir en las personas para que se den cuenta de lo que se debe hacer y cómo y para lograr los objetivos compartidos.

Chemers (2000), establece que el liderazgo es el proceso de influencia social en el que uno puede obtener la ayuda y el apoyo de otros para lograr un objetivo común. La eficacia del líder está en función de diversas condiciones organizacionales, de unos comportamientos personales e interpersonales. La eficacia del líder indica la importancia del trabajo abnegado que traerá grandes beneficios a la organización del líder. Los empleados pueden inspirarse en el comportamiento de renuncia de los líderes en las organizaciones y pueden dar sentido a estas acciones para dar forma a sus objetivos.

En general, los comportamientos efectivos de los líderes tienen un impacto positivo significativo en sus seguidores y, en última instancia, en los sistemas sociales. El trabajo

renunciante del líder en la organización y los efectos propuestos de este comportamiento llevaron a un aumento en la atención de los investigadores (Avolio, 2002).

La efectividad del liderazgo crea un alto nivel de compromiso y motivación para los empleados, revela sacrificio personal y se cree que genera un deseo de trabajar con alto rendimiento (Lowe, 1996). La eficacia del líder tiene la capacidad de crear una visión del futuro de la organización, de lograr que los miembros de la organización se concentren en esta visión y de mostrar su compromiso con la organización (Montoya & al., 2022). Principalmente, hacer sacrificios personales por parte de un líder es una de las formas más directas de mostrar el valor que tiene un líder para el bienestar de la organización (S, 2019) .

Choi y Mai-Dalton (1998), definieron la eficacia del liderazgo como el sacrificio del líder por la organización, impidiendo el interés personal en la división del trabajo, asegurando el ambiente de bienestar en la organización y aumentando el deseo de los empleados de permanecer en la empresa.

Al hacer auto sacrificios, el líder muestra claramente que él o ella está enfocado en el bienestar de la organización (Idalberto, 2020). Por lo tanto, el sacrificio personal no solo tiene resultados positivos directos a corto plazo para el funcionamiento de la organización, sino que también tiene un impacto a largo plazo en términos de compromiso de los empleados. Un determinante importante de la actividad de liderazgo es la forma en que los empleados explican su perspectiva a la organización y cómo están comprometidos con la organización (Perilla, 2017).

La efectividad del liderazgo determina las creencias, actitudes, normas, valores y comportamientos de los empleados hacia la organización. Los líderes son miembros de la organización y grupos dentro de la organización, por lo que comparten una o más membresías grupales con los empleados que lideran. Los procesos de liderazgo entraron en vigor en el contexto de la pertenencia a la organización, y de hecho, las características de los líderes como miembros de las organizaciones juegan un papel importante en la eficacia del liderazgo (Nieto, Nieto, & Moreno, 2018).

Por lo tanto, la eficacia del líder se mide mediante diferentes enfoques en el contexto de indicadores subjetivos, como criterios financieros objetivos, así como ventas, tasas de beneficio, retorno de la inversión, participación de mercado o comentarios de las partes interesadas (Rondón, 2020) .

Como resultado de estas características, que pertenecen al concepto de eficacia del líder, examinamos los impactos del comportamiento de intercambio de conocimientos dentro de la organización sobre el desempeño del negocio, así como sobre el desempeño y la estrategia de la empresa, y las relaciones entre ellos.

El objetivo principal del liderazgo es realizar los objetivos y deberes de la empresa de la mejor manera posible. Lo que es más efectivo depende de la comprensión del desempeño del liderazgo. En el sentido más simple, el desempeño es la contribución que hacen los empleados a los objetivos de la empresa (Castillo & Cabrera, 2012). En términos generales, el desempeño es un concepto que se determina cualitativa o cuantitativamente como resultado de una actividad intencionada y planificada (Clouet, Alfaro, & Recade, 2021) .

Para determinar el desempeño se deben evaluar los resultados de las actividades (Altin, 2018). En otras palabras, el desempeño de una empresa es la producción de un tiempo dado. Al mismo tiempo, es muy importante para la organización impactar positivamente en las estrategias implementadas por la empresa frente a los competidores en un entorno altamente competitivo. La efectividad del liderazgo tiene un efecto significativo en el éxito de las organizaciones en sus estrategias (Ioan, 2014).

El análisis muestra que la eficacia del líder y el intercambio de conocimientos tienen un impacto positivo en la estrategia de la empresa. Este resultado puede ser percibido como el grado de cumplimiento del propósito o tarea de la empresa. En este caso, el desempeño también puede definirse como la evaluación de todos los esfuerzos realizados por la empresa para lograr sus objetivos (Mejía & al., 2021).

El intercambio de conocimientos es la actividad de transferir o difundir información de una persona, un grupo y una organización a otra persona, o un grupo y una organización. La información, que es un activo valioso en un entorno competitivo, se comparte ocasionalmente y no al azar, y es muy importante para quienes saben con quién y cuándo comparten esta información (Chemers, 2000). La información debe distribuirse activamente a aquellos que utilizan la información en la organización porque la velocidad de retorno de la información se vuelve cada vez más crítica para la competencia de las empresas.

La tecnología de comunicación e intercambio de conocimientos funciona en culturas comerciales que se basan en la confianza en lugar del miedo. Puede que no haya una relación directa entre el grado de voluntad de las personas para trabajar juntas y el grado de confianza que existe en ese momento. En un entorno empresarial, basado en la confianza, que se

brindará en las organizaciones de información, las tecnologías de comunicación e intercambio de conocimientos crean más confianza, abren canales de comunicación, aumentan el aprendizaje organizacional y fomentan el intercambio de información. El primer principio para el éxito de las organizaciones de información debería ser hacer todo lo necesario para maximizar la confianza en todos los niveles, tanto dentro como fuera de la organización. La confianza es uno de los elementos más esenciales para que una organización viva y es la forma más avanzada de motivación humana (Jyoti, 2015). Las personas trabajan más eficazmente cuando confían unas en otras.

La efectividad del líder como el comportamiento de intercambio de conocimientos afecta positivamente el desempeño laboral de los empleados dentro de la organización. Es muy probable que la alta dirección de las organizaciones obtenga una retroalimentación positiva si aplica las características de liderazgo que posee de manera efectiva y significativa.

Para desarrollar e implementar la mejor estrategia de comunicación posible que se pueda utilizar por completo, el segundo paso importante es desarrollar tecnologías de comunicación después de crear una cultura empresarial y un entorno de trabajo de confianza para la organización de la información. Un aspecto en el que nunca se puede ignorar la estrategia de intercambio de conocimientos es que se alienta a los miembros del equipo a participar y expresar sus creencias y opiniones. Los miembros del equipo siempre deben estar bien informados.

Cuanto mayor sea la retroalimentación, mayor será la integridad del proceso de comunicación e intercambio. El aumento de la eficacia del liderazgo se basa en el desarrollo de la adaptación organizacional y las percepciones de los empleados sobre los personajes principales, así como otros factores de empoderamiento psicológico. De este modo, los comportamientos de intercambio de información dentro de la organización se reflejan positivamente en el desempeño. Para que las organizaciones tengan éxito en el desempeño y estratégicamente, los líderes deben crear un clima que fomente el intercambio de información entre los empleados. Estos hallazgos y conclusiones son consistentes con los estudios en la literatura (Yang, 2016).

## **1.5 Cultura de innovación en la empresa**

Las definiciones de innovación encontradas en la literatura varían según el nivel de análisis que se utilice. Las definiciones son generales y completas, mientras que otras se



concentran en innovaciones particulares al igual que las implementación de una idea para un nuevo producto o servicio de referencia, definiendo innovación como la introducción y aplicación intencional dentro de un rol, grupo u organización de ideas, procesos, productos o procedimientos, nuevos para la unidad de adopción pertinente, diseñados para beneficiar significativamente al individuo, al grupo, a la organización o a la sociedad en general (J. L. Farr, 1990).

Linder, S. y Colegas (2003), describen la innovación como la implementación de nuevas ideas que crean valor. Mientras que Johannessen, A. (Johannessen, 2001), señaló que el significado general de innovación se consideraba no solo como la mejora de las tecnologías existentes, acelerando y buscando un gran avance en las tecnologías de proceso actuales, pero también como mejorar las prácticas de gestión empresarial. Especialmente cuando se enfrenta a un mercado turbulento, ciclos de productos más cortos, y guerras de precios radicales.

Rogers (1995), explica la innovación como una idea, práctica u objeto que se reconoce como nuevo por una persona u otra unidad de adopción. Hay cuatro dimensiones de innovación que son desarrolladas por Gunday y colegas (2011) : innovación de producto, innovación de proceso, innovación de marketing, innovación organizacional. Otro estudio fue realizado por Ismail, T. (2016), explicó las diferencias entre creatividad e innovación de la siguiente manera. La creatividad está estrechamente relacionada con el desarrollo de nuevas ideas útiles, mientras que la innovación es el éxito desarrollo de nuevas ideas. Por lo tanto, la creatividad será la fase inicial de una innovación. Así mismo existen cinco factores que impulsan la necesidad de creatividad e innovación en las organizaciones de hoy: (1) el desempeño financiero superior a largo plazo está asociado con la innovación; (2) los clientes son exigentes innovación; (3) los competidores están mejorando al copiar innovaciones pasadas; (4) las nuevas tecnologías permiten innovación; y (5) lo que solía funcionar ya no funciona (Pesu, 2013).

Al interior de las empresas es necesario generar procesos de innovación ya que permite al recurso humano potencializar la creatividad y lograr un mayor nivel de productividad, es indispensable que se logre obtener ventajas competitivas teniendo en cuenta las condiciones mercantiles a nivel mundial, la innovación, es vista como la “generación de una nueva idea y la incorporación en un nuevo producto, servicio, o proceso que conlleve al crecimiento económico, aumentar empleo o generar beneficios (Montoya & al., 2022).

Es por esto que, se busca generar conocimientos que permitan detectar aquellas experiencias, habilidades para resolver de forma innovadora problemas prácticos, es por esto que los valores organizacionales sobre los cuales reposa la innovación son fundamentales dentro de la generación de dicha cultura, según Cornejo y Muñoz (2009), los valores son capaces de marcar la diferencia ya que son difíciles de imitar, entre ellos se encuentra la creatividad, confianza y cambio generando una mayor fuerza en valores de tipo social y político manteniendo la vigencia de valores tradicionales desde lo económico y empresarial. Así mismo, esta cultura de innovación es considerado como un proceso abierto, logrando desenvolverse en diversos ámbitos de la sociedad, en entornos materiales, sociales, económicos, sectores públicos o privados, está arraigada dentro de los procesos relacionales, por tal motivo las empresas están llamadas a ser flexibles y abiertas para permitir procesos de confianza en las personas involucradas para lograr organización y desarrollo de las ideas en ejecución.

Dentro de los procesos de innovación hay una serie de indicadores que permiten medir o cuantificar las formas como realizan las operaciones las empresas innovadoras, son características puntuales que diferencian a las empresas innovadoras, de las no innovadoras, es por esto que al interior de la cultura organizacional los procesos de relacionamiento interno y externos son factores indispensables para detectar procesos de creatividad ya que es una de las primeras respuestas de las empresas frente a las demandas del entorno, este tipo de culturas afectan de forma directa el funcionamiento de las organizaciones en cualquier sector económico (Schein, 2004).

Por otro lado, tal como lo refiere Tejeiro (2014), en su proceso investigativo la relación existente entre cultura e innovación es bidireccional dado que estos procesos favorecen el fomento de ideas creativas, el trabajo en equipo, la posibilidad de asumir riesgos, estos procesos al interior de los relacionamientos que se presentan con los trabajadores tienen un efecto directo en la cultura organizacional de la empresa, estas nuevas formas de relacionamiento en los procesos laborales permiten modificaciones en la estructura, planeación estratégica y patrones de comportamiento al interior de la misma.

Es por esto, que fomentar procesos investigativos sobre la innovación y culturas de innovación al interior de las empresas adquieren relevancia dado que permiten a las empresas aumentar los recursos económicos destinados a la formación y a promover formas diferentes y creativas de realizar las actividades organizacionales, según Cornejo y Muñoz (2009), se llega a la conclusión que los países y empresas que tienen un mayor nivel de innovación son los

que mayores medios financieros y productivos dedican a la I+D, dado que existe una relación directa entre los recursos tangibles e innovación generando procesos de patentes lo cual repercute en los ranking y posicionamientos de las empresas a nivel mundial.

## **1.6 Cultura de la innovación desde el liderazgo empresarial**

El líder juega un papel fundamental en la creación del entorno adecuado para que florezca la innovación. Peter Drucker (1985), lo considera, la herramienta específica de los emprendedores, el medio por el cual explotan el cambio como una oportunidad para un negocio diferente o un servicio diferente. Dicho esto, la realidad es que aunque las empresas valoran la innovación, luchan por lograrla.

La investigación realizada por McKinsey (2017), reveló que el 94 por ciento de los ejecutivos encuestados no estaban satisfechos con el desempeño innovador de su empresa, y el 85 por ciento de los empresarios globales crean negocios a partir de la idea de otra persona, dijo Amar Bhide.

Todo esto apunta a un fracaso en el liderazgo empresarial. El líder juega un papel fundamental en la creación del entorno adecuado para que florezca la innovación. Los líderes a menudo buscan influir en la innovación a nivel organizacional (macro); pero igualmente pueden inspirar apertura de pensamiento e ideas a un (micro) nivel personal (Gómez, 2008).

Hay muchas formas estratégicas en que los líderes pueden influir en el flujo de innovación e ideas a nivel de diseño organizacional que va más allá del cuadro de sugerencias poco convincente. Aquí hay tres enfoques probados.

### **1. Reconocer y premiar la innovación;**

La promoción de la innovación y las ideas debe estar en el cuadro de mando de todo líder. Se debe alentar a los empleados a ver sus tareas diarias a través de una lente innovadora, y se les debe reconocer y recompensar por sus ideas innovadoras (Castillo & Cabrera, 2012). La compensación y la entrega de obsequios es una práctica estándar en organizaciones progresistas

## 2. Inyectar creatividad con adquisiciones;

Vijay Govindarajan ha escrito sobre cómo las organizaciones pueden inyectar creatividad e innovación en sus organizaciones a través de empresas conjuntas y adquisiciones (David, 2003).

## 3. Dedicar tiempo a la innovación;

En 1948, 3M lanzó su programa del 15 por ciento, donde el 15 por ciento del tiempo de los empleados se dedicaba a la innovación. La nota Post-It se inventó durante el 15 por ciento del tiempo (Velasco & Ordoñez, 2021).

A menudo, los líderes se centran en influir estratégicamente en la innovación a nivel organizacional y pueden pasar por alto el papel clave que puede desempeñar para influir en una cultura de apertura e ideas a través de la eficacia interpersonal. Aquí hay algunas formas en que los líderes pueden alentar y modelar la apertura y aumentar el flujo de ideas a través de la forma en que interactúan con los empleados.

Muy a menudo, los líderes hablan de comprometerse con otros a través del debate y la discusión. Los líderes deben suspender conscientemente su inclinación natural a agregar capas de significado e inferencia a las ideas. La observación crítica en la ideación temprana cierra el pensamiento innovador.

Una forma clave en que los líderes pueden inspirar a las personas a producir ideas es tomarse el tiempo para escucharlas activamente. Suena obvio, pero darle a alguien espacio para desarrollar sus ideas crea un ambiente respetuoso, donde las personas se sienten cómodas expresándose.

La innovación es clave para la ventaja competitiva y el crecimiento. El Índice de Innovación Global 2016 (Coughlin, 2018), que es una clasificación anual de las capacidades de innovación y el desempeño de las economías de todo el mundo, se centra en las políticas nacionales, pero son los líderes individuales quienes pueden marcar la diferencia impulsando la innovación dentro de las organizaciones y creando un entorno propicio para la innovación.

## **Capítulo II**

### **Aspectos Metodológicos**

Este proceso investigativo se desarrolló con un enfoque cualitativo-descriptivo que buscó a través de un estudio de caso; especificando las características y el perfil de las actividades que influyen en el liderazgo directivo para lograr la implementación efectiva de una cultura de innovación enfocada a las empresas del área de la salud y bajo la realidad presente en el caso de éxito Higuera Escalante & Cía. SAS Laboratorio Clínico y Banco de Sangre, ubicado en la ciudad de Bucaramanga – Santander, logrando con ello ser más innovadores y mejorando su competitividad en el mercado.

Se utilizaron fuentes secundarias con el objetivo de brindar un soporte teórico a la temática de la cultura de innovación como proceso desde la gestión del liderazgo efectivo. Dentro de esas fuentes, también se revisaron todos los informes desarrollados del orden administrativo y gerencial para identificar sus principales características y actividades desplegadas frente a la cultura de innovación como proceso.

Posteriormente, se desarrolló un cuestionario, entrevista semiestructurada, (ver Anexo A), para ser aplicada a los directivos de la empresa objeto de intervención, la cual se decidió realizar por su flexibilidad frente a la recopilación de información; puesto que los directivos escogidos presentaban poco tiempo para el diligenciamiento de las mismas, y de esta forma con dicha entrevista se les facilitó expresar las respuestas en el tiempo y el lugar que consideraron pertinente. A su vez, porque la entrevista ofrecía a los investigadores la suficiente uniformidad frente a las preguntas para alcanzar interpretaciones acordes al propósito del estudio. Cabe destacar que para el análisis de la información se utilizó la técnica de triangulación entre métodos (Cohen & Manion, 2002), lo que validó los datos y brindó confiabilidad al estudio, permitiendo corroborar los resultados sobre las principales características del proceso de la cultura de innovación y el liderazgo directivo en la empresa en mención.

Finalmente, para el análisis se utilizó la técnica de triangulación entre métodos (Cohen & Manion, 2002), lo que validó los datos y brindó confiabilidad al estudio, permitiendo corroborar los resultados sobre las principales características del proceso de la cultura de innovación y el liderazgo directivo en la empresa en mención.

Trabajo de campo. Se realizaron en promedio 5 visitas a la empresa, en las cuales se observó el proceso productivo y la aplicación de un proyecto nuevo para comprender cómo se lleva a cabo la cultura de la innovación dentro de la misma, lográndose contrastar lo teórico con lo hallado en la entrevista y en la práctica empresarial de los líderes directivos y el personal en general.

## **Capítulo III**

### **Historia, detalle de la experiencia de Éxito Higuera Escalante & Cía. SAS.**

En este capítulo se presente un breve pero completo informe sobre la historia que hizo al Laboratorio Clínico y Banco de Sangre Higuera Escalante & Cía. SAS, como la empresa líder de Santander y el nororiente Colombiano frente a toma de muestras, banco de sangre y laboratorio genético, con los principales estándares de calidad y ofreciendo un servicio distintivo frente a la competencia. En el informe se vislumbra y se hace énfasis en los procesos de liderazgo que han llevado a la implementación de una cultura de innovación en la empresa y los retos que se tienen frente a este tema.

#### **3.1 Principales aspectos de la empresa**

Inicialmente es importante establecer el contexto institucional en el que se llevó a cabo el proceso de recolección de la información. Higuera Escalante & Cía. SAS, es una organización de naturaleza privada, con ánimo de lucro, ubicada en el Área Metropolitana de Bucaramanga, dedicada a la prestación de servicios de salud en el área de laboratorio clínico y banco de sangre. Con una experiencia de 47 años al servicio de la población del Nororiente Colombiano. El laboratorio cuenta con recurso humano especializado, tecnología de última generación e infraestructura física requerida para realizar exámenes oportunos y confiables de baja, mediana y alta complejidad. Para el año 2021 la organización cuenta con siete sedes distribuidas en el Área Metropolitana de Bucaramanga – AMB (Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta, Girón), una sede en San Gil y una sede de banco de sangre en Cúcuta.

La Organización desde su apertura buscó solucionar los vacíos diagnósticos en pruebas de laboratorio clínico que pudiesen existir en el departamento de Santander, iniciando con la realización de pruebas que eran necesarias, pero que en ese momento no se realizaban en la región. El objetivo permanente ha sido realizar pruebas de rutina y especializadas con seriedad, cumplimiento, calidad y precisión, logrando así sobresalir y obtener el liderazgo empresarial en este campo en todo el Nororiente Colombiano. Hoy en día la Organización es laboratorio de referencia para el oriente y centro del país. El banco de sangre es considerado el hemocentro privado más importante de la región, obteniendo la calificación de banco de sangre categoría A, que suplente las necesidades de sangre y hemoderivados a las instituciones (clínicas) más importantes de la región.

La implementación de nuevas tecnologías con el objetivo de ampliar el portafolio de servicios ha llevado a que la Organización implemente el concepto de ambidiestralidad, razón por la cual en 2016 dio apertura a la unidad de Investigación, desarrollo e innovación. Uno de los objetivos de esta unidad ha sido identificar el potencial de crecimiento y las capacidades de innovación de la organización.

A través de la renovación tecnológica la Organización ha potencializado su crecimiento, al permitir ampliar su portafolio de servicios y al impactar directamente en indicadores de tiempos de oportunidad, confiabilidad y capacidad de procesamiento por hora. Razón por la cual, en los últimos 10 años, el grupo de Direccionamiento y Gerencia ha determinado que dentro del presupuesto anual se debe invertir el 4% del margen de utilidades en renovaciones tecnológicas.

Bajo esta política la Organización ha logrado documentar y certificar factores tecnológicos innovadores y servicios diseñados para la practicidad:

1. Desde 2003, la empresa dio apertura al departamento de sistemas con el objetivo de sistematizar y controlar toda la información generada por el servicio brindado, así como velar por la interconectividad con otros sistemas y aplicativos. En 2005 el equipo decidió diseñar y poner en marcha el sistema de información de Higuera Escalante (SILHE), un software que permite la administración de información de pacientes y resultados de exámenes de laboratorio clínico. En 2018, el software fue reestructurado y registrado como soporte lógico en la oficina de registro de la dirección de derechos de autor. El aplicativo da respuesta a los requerimientos de protección de datos personales, interoperabilidad con otras aplicaciones como Historias clínicas SAP de dos Instituciones hospitalarias, Infinity de la casa comercial Roche, Hexabank del Banco de sangre, facturación electrónica e incluso con otras aplicaciones propias de la Organización como EASYLAB siendo uno de los canales de comunicación con la unidad de Toma de Muestras Extramural, brindando oportunidad y confiabilidad en la atención.

2. Respecto al portafolio de servicios, actualmente se listan más de mil pruebas en servicios como: hormonas, Inmunología, Hematología, Química, Hematología especial, Inmunología especial, Microbiología, Parasitología, uroanálisis, point of care y unidad transfusional. En los últimos años Higuera Escalante & Cía. SAS, aperturó servicios especializados como reproducción y genética, citometría de flujo, biología molecular y microbiología ocular; permitiendo ampliar el portafolio de servicios y mejoramiento de la



calidad de atención a los pacientes que debían desplazarse a otras ciudades para tener acceso a estos servicios. En 2020, se inauguró la sede Genómica dentro de la clínica FOSCAL Internacional donde se centraron estos servicios especializados; no obstante, los pacientes pueden acudir a las diferentes sedes de Higuera Escalante por estos servicios, a excepción de ciertos exámenes que requieren ser atendidos en la sede principal.

3. Desde el 2007, el laboratorio comenzó a contar con una unidad de toma de muestra extramural (TME), que nació para satisfacer las necesidades de los usuarios con dificultad para movilizarse a las sedes por diferentes razones. La unidad cuenta con personal capacitado, entrenado y cálido que se desplaza hasta cada uno de los hogares de los usuarios para brindar el servicio garantizando la confiabilidad, confidencialidad, humanización y seguridad de la atención. Para 2020 la unidad contaba con 58 auxiliares de laboratorio que dan cobertura en el AMB y San Gil y 16 agentes call center que se encargan de programar los servicios de laboratorio solicitados a través de una línea habilitada para tal fin.

4. En 2017, la organización desarrolló la aplicación móvil Easylab, para la atención del servicio de la Unidad TME. La aplicación permite que los pacientes realicen solicitudes de toma de muestras de laboratorio clínico a domicilio desde un dispositivo móvil contribuyendo a que la solicitud sea atendida de inmediato y que el paciente no tenga que realizar desplazamientos desde el hogar a las salas de atención de la organización y disminuir tiempos de espera en el servicio de call center. La aplicación se encuentra disponible a través de plataformas de distribución, operadas por las compañías propietarias de los sistemas operativos móviles como: Android y IOS. Fue registrada en la Dirección Nacional de Derechos de Autor.

5. Respecto al banco de sangre, éste cuenta con la capacidad para ofrecer variedad de hemocomponentes: sangre total, glóbulos rojos, plaquetas, plasma, criopreservados, obtenidos con la tecnología y los controles de calidad necesarios que permiten garantizar a través del sello de calidad su procesamiento, preservación y distribución segura. Actualmente se cuenta con dos sedes de procesamiento, análisis y distribución de hemocomponentes, tres sedes de captación de donantes y siete móviles para campañas de donación en diferentes municipios, garantizando el adecuado suministro las 24 horas del día, 365 días del año, a las clínicas y hospitales que requieren de este servicio. A través del servicio de banco de sangre también se brindan crioprecipitados y productos especializados como lo son la obtención de plaquetas por aféresis, eritoféresis así como también la obtención de células progenitoras

hematopoyéticas, que requieren pacientes con diferentes enfermedades para mejorar su calidad de vida.

6. Higuera Escalante es considerado un laboratorio de referencia para el oriente y centro del país por realizar pruebas especializadas y contar con tecnología de punta ampliando el portafolio de servicios. A través de convenios con la red nacional e internacional de laboratorios permite ofrecer pruebas que no son procesadas en las instalaciones, con tiempos de oportunidad y servicios de calidad para dar respuesta a las necesidades de los diferentes clientes. Estos laboratorios son seleccionados y evaluados permanentemente teniendo en cuenta diversos parámetros para asegurar la calidad de los resultados emitidos.

Todos estos factores, servicios y cambios han permitido que la Organización Higuera Escalante & Cía. SAS este en el camino de la ambidiestralidad identificando el horizonte actual (servicio de laboratorio clínico y banco de sangre) e identificando potenciales áreas y procesos de explotación como servicios especializados (genética, citometría de flujo, biología molecular, microbiología ocular) y proyectando áreas de exploración como otros nichos de mercado o posicionamiento.

### **3.2 Datos Generales de los Entrevistados**

A continuación se relacionan los cargos de los líderes directivos que otorgaron la información para el diagnóstico.

1. Dirección Asistencial, dirigida por Johanna Ballestero Mogollón, que lleva diez años al servicio de la empresa y depende expresamente de la dirección general. Dentro de sus principales funciones se encuentra asegurar el cumplimiento de las directrices, planes y programas señalados por la Dirección General para lograr una efectiva gestión de las unidades de atención y su adecuado funcionamiento.

2. Dirección Comercial, a la cabeza de Henry Núñez Rodríguez, que en la actualidad es uno de los directivos con menos tiempo (7 meses), y depende directamente de la dirección general. Se ha desempeñado a cabalidad respondiendo a las funciones de obtención de mejores resultados de ventas, búsqueda de clientes potenciales, presentación de servicio, cierre y ejecución integral de todo el ámbito comercial, siendo un gran líder, orientando y definiendo, las tareas de su equipo.

3. Dirección Administrativa: Esta área es dirigida por Edier Danilo García Latorre, siendo el segundo con menos tiempo en el proceso de direccionamiento en la empresa con

alrededor de 2 meses de labores, depende directamente de la dirección general y dentro de sus funciones se encuentra el planear, dirigir, implementar y controlar las estrategias para la ejecución de las políticas, directrices, planes y programas señalados por la dirección general, que garanticen la gestión efectiva de los procesos de soporte a su cargo, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y misionales de la empresa.

4. Dirección de Investigación: Norma Cecilia Serrano Díaz, es quien desde hace cinco años dirige esta área de la empresa, específicamente en lo que tiene que ver con genética e investigación en salud, también depende de la dirección general. Dentro de sus funciones se encuentra promover y fomentar actividades de investigación, desarrollo tecnológico e innovación en la organización que permita consolidar la formación científica de los investigadores, fortalecer las capacidades, incrementar la productividad y mejorar la competitividad generando conocimiento para su transformación en mejoras de los servicios de salud y con extensión social.

5. Finalmente, se encuentra Diana Rangel como la encargada de la Dirección Financiera de la compañía que también depende directamente de la dirección general, tiene en su cargo cuatro años a la cabeza de esta área y su accionar se enfoca en garantizar que se lleve en forma adecuada y de acuerdo a las normas legales, el diagnóstico, la planeación y el control financiero de la empresa, efectuando los respectivos análisis que permitan dar claridad acerca del comportamiento financiero que faciliten la toma de decisiones respecto a inversión, asignación de recursos, financiación y políticas de reparto de utilidades, buscando con ello cumplir con los objetivos estratégicos, metas y políticas de la Dirección General.

## **Capítulo IV**

### **Resultados de las Entrevistas**

En este capítulo se analizan los resultados obtenidos a través de las entrevistas semi estructuradas realizadas a los líderes directivos seleccionados de la empresa Higuera Escalante & Cía. SAS, es decir, se establece un diagnóstico general en forma de redacción que ofrece un compendio de proposiciones que surgen del estudio de caso y que demuestran lo encontrado dentro de la empresa con base a las variables establecidas en el documento. Este proceso se apoya en las visitas institucionales y en la información otorgada en informes y comunicados por parte de la empresa, con el único objetivo de exponer aspectos relevantes de la influencia del liderazgo que ejercen los directivos en la implementación de una cultura de innovación de la empresa.

#### **4.1 Análisis de los resultados**

En la actualidad Higuera Escalante & Cía. SAS, ofrece dentro de sus instalaciones y por ende en sus servicios (tanto a sus clientes externos como internos), un ambiente de intervención desde el abordaje de un liderazgo efectivo con cultura de innovación. Se observa que sus líderes directivos más allá de tener claridad sobre conceptos teóricos sobre el tema del liderazgo efectivo y cultura de la innovación, tienen claro el enfoque práctico de dichos temas, los cuales les han permitido obtener fácilmente el manejo de los procesos administrativos y operativos dentro una empresa. Es decir, poseen soportes prácticos tales como que un liderazgo sólido es clave para una innovación fructífera y que a su vez debe ser considerado cuidadosamente para maximizar los éxitos. Trabajan en la idea de que un líder promueve y apoya la innovación dentro de una empresa para lograr de esta forma que el liderazgo efectivo pueda establecer una cultura de innovación en toda la empresa.

Es claro entender para los líderes directivos de Higuera Escalante & Cía. SAS, que la compilación de dichos conceptos teóricos dentro de la empresa debe aplicar un pensamiento innovador a su trabajo y esto debe comenzar desde arriba. Expresan que un líder innovador exitoso no necesita ser un genio creativo, pero sí debe ser capaz de comunicarse y motivar a los empleados para que se unan al proceso. Recuerdan día a día con el desarrollo de sus funciones; que es un esfuerzo que incluye a todos y que todo el personal debe sentirse bienvenido en el proceso para participar en él. Asegurándose de que la innovación se integre

en los objetivos comerciales primordiales para que los empleados puedan visualizar dónde se encuentra la innovación dentro del panorama más amplio de la empresa.

Así mismo, los conceptos teóricos que tienen los líderes directivos son reales y espontáneos y se observan en cada actividad que realizan, desde el recepcionar las problemáticas cotidianas, hasta tomar decisiones que impliquen manejo operativo y presupuestal dentro de la empresa. Por tanto, la capacidad de inspirar acciones productivas en ellos mismos y en sus colaboradores se dan a diario, interpretados como tiempos de creación, invención, incertidumbre, ambigüedad y riesgo.

Al igual que la invención es la concepción de un nuevo producto, la innovación se trata de hacer que el producto existente funcione mejor. Las palabras que le vienen a la mente a los líderes directivos cuando escuchan la palabra “liderazgo” incluyen mentor, visión, apoyo, gerente, ética, influencia, etc., por tanto, para los conceptos que tienen los líderes de la empresa, es el de aquel profesional que construye su equipo, los asesora y luego los defiende, es decir, los cultiva en un ambiente donde las ideas pueden desarrollarse y, mejor aún, donde pueden florecer. Los líderes directivos de esta empresa son visionarios que predicán con el ejemplo y, lo que es más importante, fomentan la colaboración, creando una cultura de confianza y audacia en la que quienes están bajo su mando no tienen miedo de probar nuevas ideas, ya que saben que ellos los respaldan.

Por otro lado, se logró identificar que dentro de los conceptos que poseen los líderes directivos de la empresa, existe la idea de que los líderes en innovación básicamente se comprometen a hacer que las empresas trabajen por el bien común y el liderazgo en innovación se inspira en una amplia gama de fuentes y exploran diversas teorías que han dictado los líderes de innovación a lo largo de los años. Pero todos llegan a la conclusión que el liderazgo en innovación brinda lecciones particularmente poderosas para aquellos que desean abordar los grandes desafíos de las reformas de desarrollo dentro de la empresa. En general, se puede decir que los conceptos de los líderes directivos de Higuera encuentran un punto coincidencial en la idea de que debe existir de parte de ellos una capacidad de influir en un grupo hacia el logro de sus objetivos. En términos de gestión, si se logra el objetivo de la empresa, a través de sus miembros mediante el uso de su autoridad, eso se llama liderazgo para ellos. Es esencial, la empresa, sus líderes y colaboradores creen entender realmente estas teorías para alcanzar las metas de la empresa y preparar líderes dentro de la misma.

En general, el argumento básico que ofrecen los líderes frente a lo que expresan de dichos conceptos; es que la responsabilidad principal del líder es motivar a los seguidores a concluir sus tareas, y el líder lo hace eliminando cualquier obstáculo en su camino, como ellos creen lo realizan día a día. Para reiterarlo, consideran que si los colaboradores están lo suficientemente motivados para lograr una sensación de satisfacción después de realizar una tarea, y si se eliminan todos los factores negativos en su camino, podrían completar estas tareas de forma satisfactoria tanto para ellos, como para el logro de los objetivos de la empresa.

En resumen, en este punto específico de los conceptos teóricos que poseen los directivos frente al tema de liderazgo y cultura de innovación, se puede determinar que todo se resume en que la creatividad conduce a la innovación, y la innovación da origen al liderazgo. Consideran, que es una función de dos cosas principales: una idea inicial y la voluntad y la creatividad para participar y vender esa idea. Además, la creatividad día a día y el liderazgo, ocupan un lugar destacado en las carreras de todos los integrantes y colaboradores de la empresa sin distinción de cargo o profesión, buscando optimizar el bienestar, la satisfacción y las estrategias de afrontamiento frente a las situaciones de dificultad o crisis.

Pasando al tema de qué caracteriza al líder directivo en la cultura de innovación dentro la empresa, se logró identificar las principales características de un líder directivo en la cultura de innovación desde el concepto de los que conforman a Higuera Escalante & Cía. SAS, como empresa orientada al área de salud, la cual es la radiografía más clara de cómo en la actualidad las empresas del sector salud a nivel nacional y en especial las de Santander, se encuentran evolucionando en un contexto dinámico y complejo debido a la globalización. Para hacer frente a este entorno complejo, los empleados y directivos consideran que este aspecto es un factor clave para obtener ventajas competitivas, por tanto, para ellos, el liderazgo es uno de los factores cruciales para gestionar la innovación.

En este sentido, la empresa a la cabeza de sus empleados, se basa en la idea que debe existir una estrategia diferenciadora que permita que las características de un líder directivo se den en la cultura de innovación, ya que una estrategia de diferenciación es un enfoque que desarrollan las empresas al proporcionar a los clientes algo único, diferente y distinto de los servicios que sus competidores pueden ofrecer en el mercado, por ello, es que Higuera Escalante tiene la capacidad de decir que continúa siendo el líder de los laboratorios clínicos en la zona nororiental de Colombia. El principal objetivo durante los últimos cinco años ha

sido el de implementar una estrategia de diferenciación aumentando la ventaja competitiva, lográndolo a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades, las necesidades de sus clientes y el valor general que brindan a diario.

Es así como la empresa considera que sus líderes directivos han influido frente a una cultura de innovación como una estrategia diferencial; basados en el mantenimiento de una estrategia de diferenciación amplia enfocada a producir o diseñar productos o servicios extremadamente únicos o distintivos que han creado un mayor valor para el consumidor, como es el laboratorio de genética y sus diferentes servicios.

Es decir, la empresa brinda atención en salud, desde un trabajo en equipo efectivo sin afectar de manera inmediata y negativa la seguridad y el resultado del paciente. También es importante señalar, que la empresa ha visto la necesidad de establecer equipos eficaces cada vez más fuertes en atención, debido al aumento de las comorbilidades y la creciente complejidad de la especialización de la atención (especialmente después de la pandemia), pues consideran que ha pasado el tiempo en que un profesional de la salud en cualquier solo piense en brindar una atención de calidad que satisfaga a sus pacientes y se han comenzado a centrar en la idea de que la evolución en el cuidado de la salud y la demanda global de atención al paciente de calidad requiere un desarrollo profesional de la salud paralelo con un gran enfoque de trabajo en equipo centrado en el paciente. Y han identificado que esto solo se puede lograr colocando al paciente en el centro de la atención y compartiendo una cultura de valores y principios de amplia base, lo que ayudará a formar y desarrollar un equipo eficaz capaz de brindar una atención excepcional a los pacientes desde un buen liderazgo enfocado a la cultura de innovación.

Con miras a este objetivo, Higuera Escalante ha comenzado a impartir políticas desde cada departamento que posee, centrado en la motivación de los miembros del equipo; la cual se respalda por estrategias y habilidades prácticas para alcanzar las metas y superar los desafíos, objetivo que es liderado por el directivo de cada área o departamento.

Es decir, cada integrante de la empresa ha comenzado a entender que un líder directivo eficaz y enfocado a la cultura de la innovación es aquel que con los miembros del equipo, incluidos los pacientes, se comunican entre sí y fusionan sus observaciones, experiencias y responsabilidades en la toma de decisiones para optimizar la atención de los pacientes. Los directivos han comprendido que la cultura de innovación del lugar de trabajo y su impacto en

la dinámica y el funcionamiento del equipo ha comenzado a dar resultados y se vislumbran nuevos líderes con nuevas e innovadoras estrategias.

En el contexto de un sistema de salud complejo, como es el actual en Colombia, un trabajo en equipo efectivo es esencial para la seguridad del paciente, y eso lo tienen claro los directivos de Higuera Escalante, ya que minimiza los eventos adversos causados por la falta de comunicación con otras personas que atienden al paciente y los malentendidos de roles y responsabilidades, esto se enmarca en las estrategias de la cultura de innovación que poco a poco se están poniendo en práctica dentro de la empresa. Los pacientes sin duda están interesados en su propio cuidado y también son conscientes de que hacen parte del proceso de comunicación; también se ha demostrado que su participación temprana y prolongada entre los diferentes clientes tanto internos como externos y permitidos por las estrategias de la cultura de la innovación pueden llevar a prevenir posibles eventos adversos.

Otro aspecto importante de analizar, es que al igual que la gestión o el desarrollo del talento, el liderazgo dentro de la empresa se ve como uno de esos conceptos que poseen una habilidad inherente para reconocer, pero que a los empleados les cuesta definir bien. Parte de esto se debe a que en ocasiones los directivos no lideran de la misma manera ni tienen la misma experiencia. Algunos presionan mucho a sus equipos y otros enfatizan el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y la experiencia de los empleados, algunos son mucho más prácticos, mientras que otros delegan profusamente, estos son puntos débiles que son conocidos por la gerencia y que se encuentran en proceso de mejoramiento a través de nuevas estrategias de intervención dentro de los departamentos o áreas.

Así mismo, para la empresa, sus directivos y empleados en general, es claro el hecho de que hay una diferencia entre un directivo y un líder. Expresan que las responsabilidades de un directivo pueden incluir la delegación de tareas y el registro de horas, pero un líder directivo se enfoca en el crecimiento y el bienestar de los miembros de su equipo, ya que consideran que una de las partes más importantes de ser un líder directivo efectivo es crear metas y comunicar expectativas a los miembros del equipo. Los directivos tienen claro que deben enfocarse día a día en crear objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y con límites de tiempo para sus equipos. Los objetivos que se establecen a nivel de la empresa en la actualidad, se traducen en metas departamentales e individuales, bajo el fundamento de un vínculo transparente entre todos los objetivos establecidos en toda la empresa.



Por tanto, el líder directivo que se observa en Higuera, es un líder transparente y comunicador de las expectativas de sus empleados, está en la constante búsqueda de que el equipo esté en sintonía y trabaje hacia un objetivo común.

Por otro lado, debe mencionarse que actualmente en Colombia y en Santander, existe un desarrollo importante en el sector del sistema de salud de la industria de laboratorios clínicos que continúa la tendencia de larga data de consolidar las operaciones de laboratorio en múltiples sitios. Es racionalizar y estandarizar las operaciones de laboratorio médico en todos los sitios de laboratorio dentro del sistema de salud. Efectivamente, esta tendencia de estandarización representa el próximo ciclo de consolidación de laboratorios clínicos. El ritmo de la innovación en la ciencia médica se está acelerando, pero ¿están los laboratorios en Colombia y en el nororiente preparados para seguir el ritmo de la rápida transformación? ¡Quizás no! La necesidad del momento es empoderar digitalmente a los laboratorios y utilizar la investigación más avanzada para convertirlos en potencias conectadas globalmente capaces de innovar a gran escala, e Higuera Escalante no es ajeno a esta realidad, puesto que el laboratorio moderno como lo está orientando la empresa, ha ido transformando drásticamente la forma en que se realizan las pruebas y se crean los productos bio farmacéuticos. Con un amplio enfoque en la validación, la gestión del conocimiento, el desarrollo de nuevos ensayos, la investigación por contrato, la evaluación de nuevas tecnologías y los servicios de I+D en el campo de la genómica, se busca enfocarse en las últimas innovaciones, conceptos y tecnologías avanzados para el beneficio de los médicos y pacientes, basándose en ensayos complejos, miniaturizados y previamente inaccesibles dejando a un lado la rutina y convirtiéndose en totalmente automatizados. Además, en cuanto al control de calidad, el uso de la realidad extendida (XR) se volverá común para garantizar la transferencia de tecnología, capacitar y brindar soporte técnico sobre nuevos métodos.

La transformación de los laboratorios es inevitable si imaginamos la creación de una red de diagnóstico digital que habilite el mundo conectado y potencie la salud global a través de innovaciones impactantes. Higuera Escalante y sus directivos tienen claro que a medida que la tecnología continúa revolucionando la forma en que se vive y se trabaja, existe una necesidad cada vez mayor de proporcionar un enfoque digital moderno y de calidad para las operaciones de laboratorio que ofrezca a los consumidores una comodidad sin precedentes, innovaciones impactantes y confiabilidad. El futuro está en los diagnósticos en el hogar que permitirían realizar pruebas y entregar resultados al instante, realidad que ya está siendo tratada y manejada desde diferentes programas técnico científicos en la empresa.

Desde esta realidad, las funciones y responsabilidades de los líderes directivos de la empresa han cambiado drásticamente en los dos últimos años. Antes del COVID-19, los directores de las áreas y la gerencia; se centraban en fomentar la innovación, impulsar los ingresos y ganar cuota de mercado. Hoy en día, la gerencia con sus directivos se han dado cuenta que deben tomar decisiones rápidas sobre el control de los costos y el mantenimiento de la liquidez. Se pueden encontrar obstáculos imprevistos (problemas de la cadena de suministro, escasez de equipos y desafíos operativos), que alteren drásticamente el alcance de sus funciones y prioridades, pero nunca se debe abandonar el proceso de mejoramiento continuo y de resolución de conflictos al interior de cada área y sus actividades.

Unos de los puntos claves sobre los que se encuentran trabajando los líderes directivos y la gerencia en las reuniones semanales de informe; que se llevan a cabo dentro de la empresa, se han centrado en los siguientes ítems:

- Definir las prioridades. No esperar el principio de la crisis. Esto puede influir en la seguridad y la atención de los empleados, la liquidez financiera, la atención al cliente y la continuidad operativa. Documentar los problemas identificados, asegurarse de que los líderes estén totalmente alineados con ellos y hacer correcciones en el curso a medida que se desarrollen los acontecimientos.
- Hacer concesiones inteligentes. Las preguntas que se han hecho en las reuniones se centran en determinar, ¿Qué conflictos pueden surgir entre las prioridades? ¿Entre lo urgente y lo importante? ¿Entre la supervivencia hoy y el éxito de mañana de Higuera Escalante & Cía. SAS? Y han llegado a la conclusión de que en lugar de pensar en todas las posibilidades, los líderes directivos de cada área deben utilizar sus prioridades como mecanismo de puntuación para forzar las concesiones.
- Nombrar a los responsables de tomar decisiones. Empoderar a los empleados para que tomen decisiones siempre que sea posible y declarar claramente qué debe escalarse, cuándo y a quién.
- Adoptar la acción y no el castigo a los errores. Ocurren errores, pero la empresa tiene la concepción y les ha inculcado a sus directivos y empleados que no actuar es mucho peor, lo que les ha frenado una cantidad de problemas.

Por otro lado, el tema del liderazgo que se ejerce como cultura de la innovación en la empresa es una realidad constante y operante dentro de Higuera Escalante. Como lo expresó

la gerencia y los líderes directivos, este tema ha traído consigo un compendio de preguntas que se encuentran en la búsqueda de estrategias de mejora con su respuesta, como: qué hace que Higuera Escalante se mantenga como el mejor laboratorio del oriente Colombiano? ¿Es una comprensión fenomenal del mercado, que no exista una competencia fuerte en la región para Higuera Escalante? ¿La empresa se encuentra en la búsqueda de una estrategia de crecimiento visionario? ¿El trabajo de la empresa se centra en un enfoque en el cliente basado en el valor? ¿Cuál sería la mejor estrategia que permita la transformación digital, de la empresa tanto desde el punto de vista tecnológico como cultural?, todas estas ideas surgen con el indicador de liderazgo que ejerce la cultura de innovación en la empresa, ya que a menudo se piensa en la innovación como algo que sucede en las sesiones de lluvia de ideas de las reuniones de informes. Es así como los líderes directivos y la gerencia, consideran que dividir la cultura de innovación en estas facciones y abordarlas como desafíos individuales le permitirá a la empresa moverse más rápido y con mayor agilidad operativa.

Así mismo, los empleados ven a la cultura de innovación dentro de la empresa como uno de los factores claves que influyen en el éxito a largo plazo de los programas que Higuera Escalante se encuentra prestando. En consecuencia, existe un interés creciente por profundizar en el estudio de los factores determinantes de la cultura de innovación dentro de la empresa, puesto que hoy el foco está en estos factores relacionados con las personas (clientes internos y externos), y el comportamiento de los mismos, enfatizando el papel de la cultura organizacional, como un factor que puede tanto estimular como frenar la cultura de innovación y, por tanto, afectar el desempeño de la empresa. Sin embargo, existe poca investigación empírica al interior de la misma que vincule estas variables, particularmente en el contexto de los departamentos de finanzas y laboratorio genético.

Lo anterior se interpreta en el hecho de que al estudiar el efecto indirecto de la cultura de la innovación (de estas dos áreas como ejemplo), desde el efecto del desempeño implica probar, además de la acción directa de la cultura sobre los resultados de estos dos departamentos, y el accionar de la cultura sobre la innovación de la empresa en general y el accionar de la innovación empresarial sobre el rendimiento también en general.

Para Higuera Escalante & Cía. SAS, las implicaciones de la cultura de innovación desde los líderes directivos son claras. La empresa desea mantener la cultura de innovación y el desempeño prestado frente a la atención integral, ya que se ha convertido en un facilitador clave de ambos y en ocasiones (dependiendo de las circunstancias), una barrera importante contra ambos, según los valores que componen la cultura de innovación actual de la empresa.

En particular, los líderes directivos de Higuera Escalante se pueden catalogar como efectivos porque han intentado a lo largo de sus procesos fomentar tanto la cultura de innovación como el desempeño.

Algunos de los principales valores de esta cultura de innovación son la creatividad, la actitud arriesgada, la libertad y la flexibilidad que estos líderes representan. Por lo tanto, Higuera Escalante en los últimos años se ha dedicado a aunar esfuerzos para desarrollar una cultura de innovación estable, resaltando en su filosofía que una orientación externa o una orientación hacia la flexibilidad no son suficientes para que la empresa potencie la cultura de innovación; Higuera Escalante se ha centrado en ambos. Sin embargo, como se requiere flexibilidad para mejorar el desempeño, los líderes directivos buscan constantemente enfocarse en mejorar los procesos.

Otro aspecto importante que se identificó dentro de la empresa es que la cultura de innovación empresarial es uno de los factores más importantes que se tiene en cuenta al interior de Higuera Escalante para obtener un liderazgo efectivo, dado por la influencia que se tiene en el comportamiento de los empleados; promovido por la aceptación de la innovación como un valor organizacional fundamental y el compromiso de los empleados con ella en cada una de las labores que realizan, identificando sus potencialidades en este campo y desechando lo que les impide el mejoramiento, situación que se refleja en cada uno de los comunicados que emiten sus líderes directivos en las reuniones de resultados semanales; donde llevan a la mesa de análisis los sentimientos y emociones que día a día expresan sus empleados en el área de trabajo.

Como tal, Higuera Escalante promueve una cultura innovadora que ha permitido la institucionalización de la innovación, lo que se lleva a cabo por medio de acciones planificadas o por medios controlados por los líderes directivos o mecanismos indirectos, como estructuras, procedimientos o declaraciones de la política institucional. De ahí surge la importancia del modelo de cultura de la innovación que ha comenzado a surgir como base de la transformación empresarial.

En consecuencia a lo expresado por los directivos de la empresa, dada la importante influencia del liderazgo efectivo en la propensión a la cultura de innovar de Higuera Escalante, y considerando que puede convertirse tanto en un facilitador como en un inhibidor, el esfuerzo de la empresa no puede limitarse a la generación de nuevos servicios o procesos,

sino que debe enfocarse en la promoción de una cultura innovadora, que ayude a institucionalizar la innovación.

Es decir, los líderes directivos de Higuera Escalante desde sus acciones están orientado a la empresa a lograr trabajar en presunciones básicas, valores y creencias que comparten todos miembros de la empresa, puesto que al abordar los rasgos culturales y sus determinantes, como se hace desde unos años para acá cuando se obtuvieron los primeros reconocimientos de calidad, también se han tenido en cuenta las competencias de gestión y las capacidades organizacionales que se requieren para ajustarse a los rasgos culturales, para lograr un comportamiento orientado a la cultura de innovación por parte de los individuos y la misma empresa.

Sin duda, el mayor obstáculo que se ha observado por parte de los líderes directivos dentro de Higuera Escalante es el hecho de que la cultura de innovación debe reconocerse por parte de todos los miembros de la empresa como una inversión seria. En algunos casos, ha implicado pensar y construir soluciones que no afecten a los clientes de hoy. Pero en este punto se han tenido dificultades y, por lo general se ha complicado, especialmente en el caso de manejo de personal, que no es en ocasiones consciente de que cada actividad o cada proceso llevado a cabo por cada uno de ellos de forma irregular trae consigo un daño a la cadena de acciones que buscan mejorar los procesos.

A algunos empleados se les ha dificultado identificar que cuando una empresa tiene una cultura innovadora, crecerá fácilmente, a pesar de que el proceso creativo no siempre es simple. Los métodos probados pueden ser confiables, pero probar cosas nuevas es un experimento que la empresa y sus líderes creen que vale la pena.

Estos procedimientos se han intentado subsanar en la búsqueda de mantener y mejorar la innovación en toda la empresa, en la que se escuchan las sugerencias del personal y se toman medidas al respecto. Cuando los miembros del equipo se han sentido valorados y confiados, comienzan a buscar formas de hacer cambios positivos ellos mismos. Y luego el cambio se ha observado que empieza a ocurrir orgánicamente, como una parte natural de prestar un servicio en salud. Este es el resultado positivo del cambio proveniente de la percepción. Cuando se alienta a cada miembro de Higuera Escalante a realizar pequeñas mejoras en sus hábitos de trabajo, esto ha conducido a una gran ganancia de eficiencia para la empresa.

Es decir, la eficacia percibida por parte de los líderes directivos de Higuera Escalante es un criterio que se expresa a través de las evaluaciones de competencias que se realizan anualmente en la empresa desde la percepción y las acciones desarrolladas por parte de cada uno de los miembros del equipo y ha tenido como objetivo revelar cómo los líderes directivos de cada área afectan positiva o negativamente a la empresa. En otras palabras, la eficacia del líder directivo de Higuera Escalante se ve reflejada en su desempeño evaluada por sus mismos colaboradores al dirigir e influir en sus actividades en la realización de los objetivos. Por lo tanto, la eficacia del líder directivo de la empresa se mide mediante diferentes enfoques en el contexto de indicadores subjetivos de cada empleado, es una concepción subjetiva desde cada uno de los puestos de trabajo.

Por otro lado, es importante señalar que estos procesos de liderazgo y cultura de innovación dentro de Higuera Escalante, han traído consigo dificultades y situaciones complejas al momento de obtener una resolución a un problema, pero que se ha subsanado alentando a sus empleados a adoptar un pensamiento poco ortodoxo frente a la búsqueda de resolución de la situación; en lugar de disuadirlos de hacerlo.

Los líderes directivos son conscientes y creen firmemente en que al fomentar una cultura favorable a la innovación dentro de la empresa, ha significa dejar de lado el statu quo y desafiar la tipicidad para crear algo nuevo, por ello la búsqueda de que cada empleado ofrezca soluciones o presente propuestas de solución desde su accionar a situaciones problematizadoras que se presentan en su área de trabajo. Significa que Higuera Escalante empodera a sus empleados para que proporcionen valor a su empresa de formas distintas a marcar números, tomar muestras, sacar resultados, actualizar hojas de cálculo en un escritorio, entre otras actividades.

Los líderes han descubierto que una empresa amigable con la innovación es una amalgama de cultura, metodologías, infraestructura y prácticas laborales saludables. Impulsa a los empleados a pensar fuera de su mentalidad de ocho de la mañana a cinco de la tarde, dando un valor real a sus roles. Es decir, los líderes directivos de Higuera Escalante han entendido que una empresa que fomenta este tipo de cultura entienden que la cultura de innovación impulsa el crecimiento, y una fuerza laboral solo puede lograr esto con una actitud positiva de crecimiento y una pasión compartida por operar fuera de la norma.

Un punto importante que tiene la empresa es que consideran que cultura de innovación se basa en un conjunto de creencias fuertemente arraigadas y ampliamente

compartidas que están respaldadas por la estrategia y la estructura. Esto se ve reflejado en una cultura de innovación sólida donde los empleados saben cómo la gerencia quiere que respondan ante cualquier situación, y ellos creen que la respuesta esperada es la adecuada y saben que serán recompensados por demostrar los valores de la empresa.

Es así, como los líderes directivos tienen un papel vital en la perpetuación de una cultura sólida dentro de Higuera Escalante, comenzando con el reclutamiento y la selección de candidatos que compartirán las creencias de la empresa prosperarán en esa cultura de innovación, desarrollando programas de orientación, capacitación y gestión del desempeño que describan y refuercen los valores fundamentales de la empresa, asegurando que las recompensas apropiadas y el reconocimiento va a los empleados que realmente encarnan los valores.

## **Capítulo V.**

### **Hallazgos y Propositiones**

El estudio de caso analizado desde la óptica profesional de los involucrados en la investigación, centró sus conocimientos en el hecho de que la cultura de innovación de una empresa tenderá a definir la forma correcta de comportarse dentro de la misma. Esta cultura de innovación consiste en creencias y valores compartidos establecidos por los líderes y luego comunicados y reforzados a través de varios métodos, lo que finalmente da forma a las percepciones, los comportamientos y la comprensión de los empleados.

Por otro lado, se logró identificar que la cultura de innovación establece el contexto para todo lo que hace una empresa. Debido a que las industrias y las situaciones varían significativamente, no existe una plantilla cultural única que satisfaga las necesidades de todas las empresas. Una cultura de innovación fuerte es un denominador común entre las empresas más exitosas, como el caso de Higuera Escalante & Cía. SAS. Todos tienen consenso en la parte superior con respecto a las prioridades culturales, y esos valores no se enfocan en los individuos sino en la empresa y sus objetivos.

A su vez, los líderes de las empresas exitosas viven sus culturas innovadoras todos los días y se esfuerzan por comunicar sus identidades a los empleados, así como a los posibles nuevos empleados. Tienen claros sus valores y cómo esos valores definen sus empresas y determinan cómo funcionan las mismas.

Por el contrario, se aprendió que una cultura de innovación ineficaz puede derribar la empresa y su liderazgo directivo. Los empleados poco comprometidos, la alta rotación, las malas relaciones con los clientes y las menores ganancias son ejemplos de cómo una cultura de innovación equivocada puede tener un impacto negativo en el resultado final.

Esto significa que, la cultura de la innovación necesita tiempo, y la mayoría de las veces, los empleados sienten que no tienen tiempo de sobra. Como resultado, un número creciente de empresas están dando a los empleados tiempo fuera de la rutina diaria para trabajar en proyectos de su propia elección. En Higuera Escalante realizan jornadas de cultura de innovación; otros tienen sesiones de capacitación, mientras que otros líderes le dan al personal una cantidad determinada de tiempo para trabajar en proyectos que los entusiasmen, desarrollando y probando nuevas ideas.



Las empresas deben hacer saber a los empleados que están abiertos a la cultura de la innovación y esto va de la mano de los líderes directivos y de sus iniciativas en pro de sus empleados. Algunas empresas hacen esto creando un espacio designado donde los empleados pueden ser creativos. La mayoría de los espacios de oficina, que normalmente son un mar de cubículos, tienen poco espacio físico y emocional donde puedan florecer la creatividad y la cultura de innovación. Es importante crear una visión convincente de la empresa con respecto a la cultura de la innovación. De esa manera, la gente se arriesgará y generará ideas en lugar de cumplir con unas normas frías y monótonas.

Años de reducción de costos y enfoque en la excelencia de los procesos han creado en muchas empresas una cultura de innovación, como la experiencia que presenta Higuera Escalante & Cía. SAS, que se enfoca en la excelencia operativa y la evitación de riesgos. Para que la cultura de innovación tenga éxito como objetivo empresarial, ésta debe cambiar para adaptarse al riesgo y la incertidumbre que acompañan a un enfoque de innovación.

Uno de los mayores desafíos para volverse más innovador como empresa es cambiar la cultura corporativa para aceptar y adoptar la cultura de la innovación. Si bien muchos enfoques recomiendan adaptar la cultura corporativa al enfoque de cultura de innovación, existe poca información sobre los métodos para cambiar la cultura corporativa para aceptar y adoptar la innovación.

Varios desafíos se interponen en el camino de volverse hacia la cultura de la innovación, incluida la necesidad de cumplir con las expectativas financieras y continuar o extender la vida útil de los productos y servicios existentes. Probablemente el mayor desafío al que se enfrentan muchas empresas es crear una cultura de innovación que apoye y adopte la innovación en su esencia de la mano de un liderazgo efectivo.

La cultura de la innovación puede no parecer una barrera importante, pero la respuesta de algunos líderes directivos, demuestra que la cultura en su esencia se identifica como la barrera más difícil para la cultura de la innovación. Se ha logrado identificar que un mal liderazgo directivo es el obstáculo más constante para el éxito de la cultura de la innovación, por encima de los factores que generalmente se consideran más importantes, como la falta de ideas, la falta de un proceso de innovación o la ausencia de una metodología de gestión de ideas.

A lo largo del proceso de intervención, se ha logrado identificar que la empresa Higuera Escalante & Cía. SAS., se ha enfocado en un estilo de cultura de innovación que ha

generado en los últimos años un equilibrio entre la gestión y el liderazgo directivo. Dicho enfoque incluye situaciones cotidianas y respuestas a diferentes circunstancias y problemas que se enfrentan en este campo. Por tanto, la importancia del componente humano del sistema, el crecimiento profesional y la productividad de los empleados relacionada con el desempeño y el éxito total de la empresa florece de la mano de un liderazgo efectivo encaminado a la cultura de innovación.

Finalmente, es importante mencionar que las estrategias progresivas para enfrentar los desafíos del cambio constante en el entorno de atención de la salud manteniendo su eficacia como líder al aplicar estos enfoques y técnicas, llevará a la empresa a una visión significativa de su intervención en el medio en el que se desarrolla.

## Capítulo VI

### Discusión

En la revisión de la literatura realizada, se logró identificar que la cultura de innovación es un proceso muy complejo y exigente y requiere de un trabajo claro y constante de los líderes en especial aquellos que poseen en las empresas cargos directivos. De hecho, en primera instancia se lograron identificar los diferentes enfoques de la cultura de innovación que pueden cambiar la forma de trabajar de los líderes, ya que impacta en su grado de responsabilidad y por tanto sus características. Entonces, se logró observar que el proceso de la cultura de innovación también requiere que los líderes utilicen diferentes características.

Después de realizar varias entrevistas a los líderes directivos de Higuera Escalante & Cía. SAS., realizar observaciones de los procesos internos de la empresa y estudiar a fondo la metodología de trabajo de la misma, de la mano de los informes y otras lecturas otorgadas por la empresa para su total identificación, se trató de describir cómo la cultura de innovación y impacta en los resultados de una empresa y va de la mano del trabajo de los líderes directivos comparándolo con lo que obtuvo en la revisión de la literatura.

Además, gracias a las entrevistas se lograron nuevos hallazgos en el campo de la estructura de la empresa como garantes de un impacto positivo en la cultura de innovación y las características de un buen líder directivo. Este hallazgo impacta en el análisis del contexto de Higuera Escalante & Cía. SAS.

#### **6.1 Impacto de la estructura de la empresa en los tipos de innovación y el proceso de innovación**

A través de los resultados obtenidos se logró analizar que la forma de trabajar en innovación puede ser diferente según el tamaño de la empresa, como es el caso de Higuera Escalante & Cía. SAS. Por cierto, se asume que hay una diferencia entre trabajar en una empresa pequeña o en una grande. Esta diferencia parece repercutir en la cultura de innovación, como lo señaló Benavides, V. (2016), cuando estableció que el liderazgo transformacional da una mirada clara al proceso de innovación, y luego en el trabajo del líder. De hecho, parece que trabajar para una empresa grande o pequeña puede implicar diferentes

retos y metas. En las empresas pequeñas, se puede suponer que un líder directivo destacará algunas cualidades que no aparecen en las grandes empresas.

Es por ello que se necesita ser más amplio y generoso frente al concepto de liderazgo y cultura de innovación, partiendo de experiencias como es el caso de Higuera Escalante, el cual se basa en el hecho de que no solo la cultura de innovación existe en niveles empresariales altos logrando impactar en el trabajo de los líderes; sino que también se presenta en cualquier tipo de empresa, sea grande o pequeña, en cualquiera se puede presentar. En este sentido, no se logró identificar este hecho en la revisión de literatura realizada, sin embargo, este hallazgo parece ser muy importante para analizar adecuadamente las diferentes formas de manejo de la cultura innovación y el proceso de liderazgo directivo.

## **6.2 Tipos de cultura de innovación**

Como se mencionó anteriormente, se asume que el tamaño de la empresa no varía en el impacto en los tipos de cultura de innovación, y también en los tipos de responsabilidad, y luego en las características de los líderes, como es analizado por Avolio B.L. (2002), cuando se descubrió que no existe un grado diferencial de las empresas al momento de hablar de innovación y liderazgo.

Primero, se asume que los líderes que trabajan en pequeñas empresas pueden llegar a trabajar en cualquier grado de innovación que deseen. De hecho, parece que los líderes de pequeñas empresas pueden trabajar con un alto grado de cultura de innovación o un bajo grado de cultura de innovación. Sin embargo, se asume que si eligen trabajar en un mayor grado de cultura de innovación, podrían llegar a presentarse problemas tales como más trabajo, más inversión personal para conseguir dinero para investigar y gestionar todo el proceso de desarrollo con limitados recursos financieros y humanos que no puede llegar a presentarse en la pequeña empresa, realidad que es relativa, no es una constante, ni una limitación al momento de la intervención.

Así mismo, los líderes también pueden optar por trabajar en tipos inferiores de cultura de innovación, aún si logran encontrar los recursos suficientes para hacerlo. Entonces, la posibilidad de trabajar en su propio proyecto, su propio producto, formar su propio equipo parece ser más fácil que trabajar en empresas ajenas y más grandes, realidad que continúa siendo relativa y se soporta teóricamente con Bennis, W. (1989), cuando señala que un buen profesional encuentra en la pequeña y la gran empresa las mismas formas de llegar a

intervenir satisfactoriamente. Lo anterior se refuerza con la preconcepción que se tiene de que las empresas más pequeñas son más flexibles, incluso si pueden tener menos recursos.

Además, gracias a las entrevistas realizadas a los líderes, se observó que las empresas como Higuera Escalante, se encuentran en la constante de tomar la decisión de innovar, para lograr sus objetivos. Así que se asume que esto impacta claramente en el grado de compromiso y responsabilidad de líderes directivos. Se puede decir, que si los líderes trabajan en un proyecto del que son totalmente responsables, estarán más involucrados que si solo estuvieran trabajando en una pequeña parte del proyecto donde las decisiones y la producción las toman otros departamentos o en otro lugar.

Se puede llegar a asumir que en algunas empresas las decisiones sobre grados medios y altos de la cultura de innovación se toman en un nivel jerárquico muy alto. Esto significa que los líderes directivos no serían responsable de tomar decisiones y elegir en qué proyecto quiere trabajar. Entonces, parece que las investigaciones previas que se han revisado sobre cultura innovación de Castillo, H., & Cabrera, V. (2012), Drucker, P., (2002), y Gómez, R. (2008), reevalúan estas ideas. De hecho, lo que se logró identificar con el estudio parece verificar que a mayor grado de cultura de innovación, surge la necesidad de nuevas estrategias empresariales, más inversión y como consecuencia más trabajo en equipo, ya que las decisiones se toman a un nivel más colegiado, es decir más en consenso con todas las partes involucradas, en especial los líderes directivos.

Sin embargo, desde la concepción personal de los investigadores el grado de cultura de innovación, genera en los líderes directivos de la empresas un mayor grado de responsabilidad, lo que les permite entender que no necesariamente tienen que esperar la aprobación de los principales directivos para tomar decisiones y responsabilidades, realidad que es confirmada por Ismail, T. (2016), cuando explica que los cambios importantes y necesarios para que la cultura de innovación crezca requieren ser aprobados por la alta gerencia.

Para concluir sobre esta parte, parece que la afirmación de Idalberto, C. (2020), J. C. Linder, S.J. (2003), y Yukl, G. (2013), implica un mayor nivel de cultura de innovación sin importar el tipo de empresa y su tamaño, pues el grado de innovación ejercido en cada una de ellas, tiene el mismo impacto en el nivel de decisión/responsabilidad. Además, como se ha logrado identificar en la revisión de la literatura, las características de los líderes directivos no difieren según el nivel de cultura de innovación. Además, se debe mencionar que las

características de los líderes directivos tampoco difieren según el nivel de responsabilidad frente al tamaño de la empresa.

### **6.3 Procesos de la Cultura de Innovación**

Otra parte importante del contexto de la cultura de innovación que fue mencionado en la revisión de la literatura, y que se observó durante las entrevistas, son los procesos tenidos en cuenta en la cultura de innovación y sus impactos en los líderes directivos (Johns, 1998).

Cada líder directivo entrevistado explicó su proceso dentro de la cultura de la innovación, el cual al recopilar todos los datos se llegó a la conclusión de que es casi el mismo proceso global para cada empresa. Desde el principio, la idea debe ser aceptada por la alta dirección y luego tiene que ser analizada por varios departamentos para estudiar el mercado potencial y el rendimiento financiero de la inversión (Nicolescu, 1999).

Cuando el proyecto inicia su fase de desarrollo, los líderes directivos tienen que mantener contacto con sus clientes para reaccionar a cualquier nuevo deseo o problema que podrían encontrar (Jyoti, 2015). Hasta la implementación del servicio como tal debe pasar por las puertas de la gerencia a través de informes para discriminar lo que se está haciendo.

En el paso de prueba y validación antes de la prestación del servicio, el proceso utilizado por los entrevistados confirma que el proceso de cultura de innovación presentado en la revisión de la literatura y expuesto por los entrevistados explica que Higuera Escalante se ha enfrentado a algunos problemas y cuestiones vinculadas a su proceso de cultura de la innovación. Por eso se supone que durante el proceso, los líderes deben ser determinados y tener las habilidades necesarias para lidiar con los problemas y el fracaso.

Además, al revisar los diferentes pasos del proceso de la cultura de innovación en la revisión bibliográfica, se asume que los líderes directivos utilizan diferentes características de dicha cultura de la innovación durante la ejecución de todos los procesos laborales. En primer lugar, en la etapa de investigación preliminar e investigación de detalle, se asumió que los líderes necesitarían habilidades técnicas y de marketing, así como habilidades en finanzas para analizar la viabilidad de los servicios prestados (Duro, 2006).

En el caso de los procesos comunicacionales dentro de la cultura de innovación, parece haberse confirmado, que todos los líderes que se entrevistaron poseen estas características, todos ellos poseen habilidades para resolver problemas o habilidades de

comunicación o rasgos de sociabilidad que les permite afrontar las dificultades de los procesos laborales. Entonces, se supone que a partir de la revisión bibliográfica se identificó que el proceso de prueba y validación, así como la producción y el lanzamiento al mercado de nuevos y más innovadores servicios no requiere demasiados esfuerzos de los líderes directivos al momento de su ejecución (Galeano, 2019).

Es así, como se logró identificar que el líder directivo participa activamente en cada fase de implementación de proyectos, donde se requiere el manejo de recursos financieros y habilidades de mercadeo. Durante el proceso de cultura de innovación, los líderes directivos también deben combinar todas las demandas del cliente, sus equipos, otros departamentos y la gerencia con el fin de crear una conexión fluida dentro de la organización.

Durante las entrevistas, se observó que todos los líderes directivos soportan su intervención y sus proyectos gracias a un marco teórico con fundamento metodológico cualquiera que sea el tipo de cultura de innovación que utilicen. Además, se logró identificar que el proceso de cultura de innovación puede durar desde unos pocos meses, inclusive hasta muchos años, o puede llegar a ser más extenso en áreas tales como el área de investigación según lo descrito por el líder directivo de esta área específica.

Además, se logró identificar que el contexto de la cultura de innovación impacta en los líderes de una manera tal que necesitan trabajar con todas las áreas de la organización. De hecho, pueden tener estrecha relación primero con sus equipos compuestos en su mayoría por personas que trabajan en la mejora o creación de los servicios, también, pueden trabajar con marketing para identificar el mercado objetivo, analizar el entorno, y lanzar el servicio de la manera correcta.

Además, se supone que los líderes directivos poseen una relación cercana con las finanzas, porque necesitan estimar, reducir costos y poner precio al servicio. Parece que los líderes directivos requieren estar cerca de las ventas con el fin de obtener comentarios de los clientes, pero también para comprender mejor cómo vender el servicio. Necesitan dar informes y tener reuniones con la gerencia, para obtener su apoyo en términos de gestión de inversiones y recursos. Todas estas relaciones dentro de Higuera Escalante muestran el trabajo duro que un líder directivo enfocado en la cultura de innovación debe enfrentar (Drucker P. , 2002).

Anexo a este anterior aspecto interno, se logró identificar a través de las entrevistas que un líder directivo en la cultura de innovación necesita tener un ojo fuera de la empresa para obtener permanente información de los clientes y del mercado. Este es un aspecto que no se trata en la revisión bibliográfica pero que se identificó como un punto clave dentro de la información recopilada. Esto se presenta porque el contexto de innovación también obliga a los líderes a ser más flexibles y rápidos en las decisiones que toman para reaccionar ante cualquier problema, para ahorrar dinero y dar el mejor servicio al cliente.

Finalmente, también se identificó que trabajar con la cultura de la innovación es muy exigente para los líderes directivos, porque pueden llegar a tener presión de gerentes superiores, pueden necesitar obtener resultados financieros para terminar el proyecto a tiempo, también tienen que gestionar un equipo con objetivos claros y mantenerlos motivados. Por lo tanto, se asume que la cultura de la innovación es un área de riesgo donde se está obligado a trabajar con incertidumbre y presión. De hecho, parece que el tamaño de la empresa, el nivel de la cultura de innovación y las responsabilidades asumidas por el líder directivo, así como el proceso de cultura de innovación en sí; impacta en el trabajo del líder y requiere para que cumpla los objetivos, la implementación de diferentes rasgos y habilidades.



## 7. Conclusiones

Con base en la pregunta de investigación establecida que soporta el accionar del documento, se llegaron a estudiar tres aspectos diferentes. Uno es el contexto de la cultura de innovación donde los líderes están evolucionando, y los otros dos son los rasgos y las habilidades que un líder directivo debe poseer para gestionar el proceso de la cultura de innovación.

Luego, gracias a la comparación y finalización de la revisión bibliográfica con entrevistas a líderes directivos de Higuera Escalante & Cía. Ltda., se logró llegar a diferentes hallazgos que responden a los objetivos establecidos.

Primero, después de comparar la revisión de la literatura sobre el contexto de la cultura e innovación y el liderazgo directivo, obtenidos también a través de las entrevistas a los líderes de la empresa, se identificaron datos importantes que no fueron mencionados en otros apartes. Se trata del hecho de que el complejo contexto de la cultura de innovación no es el único que los líderes directivos necesitan administrar. De hecho, también necesitan adaptarse al tipo de empresa para la que trabajan. Entonces, la forma en que los líderes directivos gestionan la cultura de innovación dependerá del contexto de la empresa, y en si la cultura de innovación, como se menciona en la revisión de la literatura.

De hecho, al final del análisis del contexto, se llegó a la conclusión de que el mundo de la cultura de innovación es bastante compleja y muy exigente para los líderes directivos y requiere que utilicen diferentes características según el nivel de dicha cultura de innovación, y que vayan en la misma dirección a los objetivos de la empresa. De hecho, se puede suponer que el tamaño de la empresa también juega un papel importante en la forma en que los líderes directivos gestionan la cultura de innovación y los impactos en las características que utilizan para gestionarla.

En segundo lugar, tras analizar el contexto de Higuera Escalante y Cía. SAS, en el que trabajan los líderes directivos en la cultura de innovación, es importante distinguir qué características los ayudarían a lidiar con el contexto cultural innovador.

Después de la revisión bibliográfica y el análisis de los resultados obtenidos en el campo de intervención, se distinguieron algunos rasgos básicos principales que caracterizan a los líderes directivos que les pueden ayudar a gestionar satisfactoriamente una empresa, un proyecto o un equipo. Cuatro de estos rasgos han sido confirmados tras entrevistar a líderes de

la empresa: habilidades cognitivas, sociabilidad, confianza y determinación. Además, se pudieron identificar otros cuatro rasgos que pueden complementar los anteriores; de hecho, los líderes directivos en la cultura de innovación deben tener la voluntad para mejorar continuamente en cada área de su trabajo, necesitan tener la capacidad de adaptarse a diferentes situaciones y problemas y también necesitan ser emprendedores y con capacidad de trabajar duro para manejar cualquier situación.

En tercer lugar, como se mencionó en apartes del documento, los rasgos no son suficientes para explicar qué características debe poseer un líder directivo frente a la cultura de innovación. Es fundamental sumar habilidades a estos rasgos para tener una visión completa de las características de los líderes. Los líderes directivos enfocados en la cultura de innovación necesitan poseer dos tipos de habilidades, primero habilidades técnicas que están compuestas por conocimientos necesarios en el área en la que se desempeñan. Al completar habilidades técnicas, los líderes en cultura de innovación necesitan algunas habilidades no técnicas. Están compuestos por habilidades de comunicación y relación, la capacidad de identificar nuevas oportunidades y resolver problemas, habilidades gerenciales y habilidades de visión. El análisis de las entrevistas permitió identificar la mayoría de estas habilidades.

Finalmente, el análisis de las habilidades y características de los líderes en innovación ha destacado que existe un vínculo entre los rasgos y las habilidades. De hecho, los rasgos serían una base para desarrollar habilidades. Los líderes directivos en cultura de innovación poseen algunos rasgos y habilidades que se pueden combinar para que puedan realizar su trabajo en un contexto innovador.

En general, se puede concluir que en Higuera Escalante & Cía. SAS, no se han realizado investigaciones sobre las características de los líderes directivos, enfocado la cultura de innovación desde el análisis de rasgos y habilidades. En este estudio de caso se consiguió distinguir cuáles son las características principales (es decir, una combinación de rasgos y habilidades), que un líder directivo debe tener en el entorno muy complejo y desafiante de la cultura de innovación. Según el estudio de caso, las características que componen a los líderes directivos en la cultura de innovación consistiría en la combinación de los rasgos personales que se tienen identificados con las habilidades que se han distinguido en el trabajo de campo, que dependerían del nivel de la cultura de innovación, el proceso de innovación y el los objetivos de la empresa.

Finalmente, el mundo se mueve rápido y las empresas compiten cada vez más en un mercado global, en especial las del área de salud con los nuevos retos mundiales generados a partir de la pandemia, donde la cultura de innovación es una de las claves para llevar a las empresas al éxito, como es el caso de Higuera Escalante & Cía. SAS.

La cultura de innovación avanzará cada vez más en las empresas y los líderes directivos frente a la misma, por lo tanto tendrán que hacer frente a más y más desafíos. Los líderes directivos en cultura de innovación deberán mejorar conscientemente y obtener más habilidades. Los reclutadores deberán seleccionar personas que tengan una alta capacidad de gestión en un entorno muy complejo. Higuera Escalante & Cía. SAS buscarán cada vez más profesionales con alto potencial personal, que tengan rasgos específicos que los prepararán para enfrentar cualquier situación.

Gracias a los líderes entrevistados, se identificó que las empresas ahora parecen querer líderes completos que se ocupen de la cultura de innovación, que posean altas habilidades técnicas, y también altas habilidades gerenciales y de negocios, que les permitan ser líderes globales.

## **8. Recomendación**

Tras analizar las características de los líderes directivos en cultura de innovación de Higuera Escalante & Cía. SAS, gracias a una combinación de rasgos y habilidades, sería interesante tal vez comparar los hallazgos sobre el contexto de la cultura e innovación con otro contexto en el área de la salud, con el fin de identificar diferencias sobre tipos de líderes directivos en empresas orientadas al área de la salud, en especial al de los laboratorios clínicos.

A su vez, sería interesante tener un análisis más psicológico de estos procesos de liderazgo directivo desde la cultura de innovación, vinculados a otras características institucionales, pero sería otra área temática para una nueva investigación.

## Referencias Bibliográficas

- Altin, M. K. (2018). edición del desempeño e investigación de gestión en la industria de la hospitalidad y el turismo. *Revista internacional de gestión hotelera contemporánea*, 30(2), 1172 – 1189.
- ANDI. (13 de Septiembre de 2021). *La ANDI presenta el Ranking Nacional de Innovación Empresarial 2021*. [www.andi.com.co/Home/Noticia/17080-la-andi-presenta-el-ranking-nacional-de#:~:text=A1%20revisar%20los%20resultados%20por,%2C%20moda%2C%20naval%2C%20alimentos%20para](http://www.andi.com.co/Home/Noticia/17080-la-andi-presenta-el-ranking-nacional-de#:~:text=A1%20revisar%20los%20resultados%20por,%2C%20moda%2C%20naval%2C%20alimentos%20para)
- Avolio, B. L. (2002). Contrastando diferentes filosofías de la motivación del líder: Altruismo versus egoísmo. *The Leadership Quarterly*(13), 169 – 191.
- Benavides, V. (2016). Análisis de liderazgo transformacional y su importancia en tiempos de crisis. *Podium*, 30, 97-119.
- Bennis, W. (1989). *Profession: Leader*. nter Edition,.
- Burduş, E. (1999). *Fundamentele managementului organizației*. Editura Economică.
- Castillo, H., & Cabrera, V. (2012). *Efectos del liderazgo y motivación* . Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.
- Ceballos, R., & Hernández, L. (2014). *Organizaciones e instituciones: tradición, desarrollo y multiculturalidad*. Cancún - México: XII Congreso Internacional de Análisis Organizacional.
- Chemers, M. (2000). Investigación y teoría del liderazgo: una integración funcional. *Dinámica de grupo: teoría, investigación y práctica*, 4(1), 27-43.
- Choi, Y. M.-D. (1998). Sobre la función de liderazgo del autosacrificio . *El Liderazgo Trimestral*, 475 – 501 .
- Clouet, M., Alfaro, J., & Recade, M. (2021). La cultura como motor de la innovación social. *Revista Empresa y Humanismo*, XXIV(2), 9-35.
- Cohen, L., & Manion, L. (2002). *Métodos de investigación educativa*. Madrid: La muralla S.A.

- Contreras, F. (2008). Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1(2), 64-72.
- Cornejo, M. &. (2009). Percepción de la innovación: cultura de la innovación y capacidad innovadora. *Pensamiento Iberoamericano*, 5, Pensamiento Iberoamericano.
- Coughlin, D. (2018). The Tremendous Value of Personal Reflection and Discernment”. *Effective Executive*, 21(4), 7-8.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship practice and principles*. Perennial Library ed.
- Drucker, P. (2002). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 63, 95-103.
- Duro, A. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional. Teoría y metodología*. Madrid: Dykinson.
- En: Krizanovic, P. (20 de 02 de 2022). *Las personas renunciaban a los jefes, pero hoy renuncian a las oficinas. Qué estrategias de retención alistan las empresas. ¿Será suficiente?* <https://www.iprofesional.com/management/356567-el-gran-problema-que-empresas-tendran-con-empleados-post-pandemia>
- Fiedler, E. (1967). *Theory of Leadership Effectiveness*’. McGraw-Hill.
- G. Gunday, G. U. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of production economics*, 133(2), 662-676.
- Galeano, J. (2019). *Reflexiones sobre Liderazgo*. Monterrey - México: El cid.
- García, M. M. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Revista Suma de negocios*, 8(18), 88-95.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24.
- González Callejas, Y. A. (2014). *Como indice los diferentes tipos de liderazgo en el comportamiento profesional y personal de los empleados en las entidades del sector cooperativo que existe en Colombia* . Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

- Govindarajan, V. (2016). *The Three Box Solution: A Strategy for Leading Innovation*. New York: Harvard Business Review Press.
- Hanson, K. (2008). *Business Ethics in Action: Jesuit Business School Strategies for Engaging Business Executives*. conferencia en 14th Annual World Forum Colleagues in Jesuit Business Education (International Association of Jesuit Business Schools,).
- Idalberto, C. (2020). *Gestión del talento humano por competencias*. México: Mc Graw Hill.
- Ioan, P. (2014). Liderazgo e inteligencia emocional: El efecto sobre el rendimiento y la actitud. *Procedia Economía y Finanzas*, 15, 985 – 992.
- Isaacs, W. (2002). Dialogue and the Art of Thinking Together. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3).
- Ismail, T. (2016). Culture control, capability and performance: evidence from creative industries in Indonesia. *Asian Review of Accounting*, 24(2), 171-184.
- J. C. Linder, S. J. (2003). Davenport: Toward an innovation sourcing strategy. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 43.
- J. L. Farr, a. M. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Ed. Wiley.
- Jiménez, A. y. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 18, 183-195.
- Johannessen, J. A. (2001). Lumpkin: Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?. *European Journal of innovation management.*, 4(1), 20-31.
- Johns, G. (1998). *Comportament organizațional*. Bucarest: Editura Economică.
- Jyoti, J. B. (2015). Impacto del liderazgo transformacional en el desempeño laboral: Rol mediador del intercambio líder-miembro e identificación relacional. *Sabio abierto*, 5(4), 1-13.
- Londoña, E. (2018). *Empresa Gestión y Desarrollo Sostenible*. Lima-Perú: Buenaventuro.
- López-Zafra, E. G.-R. (2012). The relationship between transformational leadership and Emotional Intelligence from a gendered approach. *Psychological Record*, 62(1), 97-114.


- Lowe, K. K. (1996). Correlatos de efectividad del liderazgo transformacional y transaccional: una revisión metaanalítica de la literatura de MLQ. *The Leadership Quarterly*, 7, 385 – 425.
- Lussier, R. N. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. . Cengage Learning.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., & Paredes, Y. C. (2017). Personalidad y liderazgo: análisis teórico de su relación. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 106-114.
- Martínez, M. (2022). *Marketing conceptos y reactivos*. México: Universidad Tecnológica de México.
- Mckinsey Global Institute. (2017). *Un futuro que funciona: automatización, empleo y productividad*. Norton & Company.
- Mejía, E., & al., e. (2021). *Modelo para la evaluación del desempeño laboral*. Ibagué: Generación de contenidos impresos.
- Merino, E. e. (2018). *Estados Unidos contra el mundo: Trump y la nueva geopolítica*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO.
- Montoya, A., & al., e. (2022). Liderazgo transformacional y cultura organizacional. *Gestión de la seguridad y salud en el trabajo*, 4(4).
- More Huaman, D. (2021). *Liderazgo empresarial y su influencia en el desempeño laboral en una empresa de call center Lima*. Lima: Universidad Peruana de las Américas.
- Naranjo Arango, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento y Gestión*, 28, 119-146.
- Niculescu, O. V. (1999). *Management*. Editura Economică.
- Nieto, J., Nieto, J., & Moreno, J. (2018). Modelo holístico de liderazgo policial. *Policía Nacional de Colombia*.
- Ocampo, O., Mendoza, V., & Serna, M. (2021). Identificación de brechas en gestión de la innovación en empresas de Alimentos y Bebidas en Caldas. *Entramado*, 17(2).
- Palma Avellán, A. C. (2017). Liderazgo en pymes latinoamericanas. Un acercamiento al contexto ecuatoriano. 390-406.



- Pautt Torres, G. (2016). *Liderazgo directivo: un enfoque para la gestión empresarial*. Ecoe Ediciones.
- Perilla, G. (2017). *Revista de Psicología y del trabajo en*. Madrid.
- Pesu, D. J. (2013). Creativity and innovation. *Thought and action. Creative nursing*, 19(3), 113-121.
- Ramírez, M. (2020). *MIIGO: Modelo de innovación e intervención para la gestión de organizaciones: innovación, tecnología y conocimiento*. Bogotá: Universidad EAN.
- Restrepo, J., Londoño, J., & Tello, C. (2021). Cultura Organizacional: una revision de literatura. *Avances en investigación científica*.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: ACM The Free Press.
- Rondón, L. (2020). *El liderazgo transformacional y su relación con el desempeño organizacional en las oficinas de la banca comercial de una entidad financiera de la ciudad de Manizales*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- S, L. (2019). *Liderazgo Gerencia*. Argentina: Granica.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass.
- Serna, L., Flores, J., López, Y., & Escalante, U. (2021). Contribución de las empresas al mejoramiento social, económico y ambiental, como desarrollo en Colombia. *Uda Akadem-Pensamiento empresarial- Revista de la Universidad de Azuay - Cuenca Ecuador*(8).
- Tejeiro Koller, M. R. (2014). Medición de la cultura de innovación: Depuración con cuatro estudios de caso. *Intangible capital*, 10(3), 467-504.
- Terán Cázares, M. M. (2018). Formación de una herramienta confiable para evaluar el comportamiento de ciudadanía y la cultura organizacional en México. *Hitos de ciencias económico administrativas*, 69, 224-245.
- Torres, C. O. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Women and Business Leadership Resumen*, 8, 183-194.
- UNESCO. (2022). Reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación . *Colectividad UNESCO*.

- Velasco, R., & Ordoñez, C. (2021). Emprendimiento social en Colombia - Un enfoque para el desarrollo empresarial. *Analítica*.
- Yang, Z. Z. (2016). Comportamiento de liderazgo carismático y eficacia del liderazgo: el papel moderador de la inteligencia emocional de los subordinados y el papel mediador del empoderamiento psicológico. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 55, 158 – 184.
- Yukl, G. (2013). *Liderazgo en las organizaciones*. Pearson Educación .
- Zaleznik, A. (2004). Gerentes y líderes, ¿son diferentes? *Harvard Business Review*, 82(1).

## Anexo A. Encuesta Semiestructurada

 <p><b>Laboratorio clínico y Banco de Sangre Higuera Escalante &amp; Cía. SAS</b></p>	
<p><b>Entrevista Semiestructurada Líderes Directivos</b></p> <p><b>Proyecto: Influencia del liderazgo directivo en la implementación de una cultura de innovación en el sector salud: Caso de éxito Higuera Escalante &amp; Cía. SAS</b></p>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Área directiva:</b>	
<b>Entrevistado:</b>	
<b>Cargo:</b>	
<p><b>Objetivo:</b> Detallar la experiencia de éxito tomando como referencia la cultura de innovación del sector salud partiendo de la empresa Higuera Escalante &amp; Cía. SAS-</p>	
<p><b>Preguntas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Qué conceptos teóricos posee sobre las principales características de liderazgo efectivo y cultura de la innovación a partir de su experiencia profesional?</li><li>2. Cómo podría identificar la influencia de las características de un líder directivo en la cultura de innovación en un contexto empresarial orientado a la salud?</li><li>3. Con base en la experiencia desarrollada en la empresa que lidera, cómo ve reflejado el liderazgo que se ejerce en la cultura de innovación?</li><li>4. Qué cree que ha dificultado o permitido dentro de su entorno empresarial el logro de una cultura de innovación desde el liderazgo directivo.</li><li>5. Considera que la influencia del liderazgo por parte de los directivos en Higuera Escalante &amp; Cía SAS , desde la implementación de una cultura de innovación al interior de la empresa ha generado un mejor resultado en cuanto a la eficacia de la prestación del servicio</li></ol>	