



Práctica directiva y gestión de la innovación interpretando la dinámica gerencial para la  
innovación en la cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral

Deissy Yulied Garzón González

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Junio de 2024

Práctica directiva y gestión de la innovación interpretando la dinámica gerencial para la  
innovación en la cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral

Deissy Yulied Garzón González

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

Asesor

Mg. Jesús Enrique Beltrán Virguez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Junio de 2024

## Contenido

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| Lista de figuras .....                         | 7  |
| Lista de anexos .....                          | 8  |
| Resumen .....                                  | 9  |
| Abstract .....                                 | 10 |
| Introducción .....                             | 10 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....             | 14 |
| 1.1. Descripción del problema.....             | 15 |
| 1.1.2. Contexto Local.....                     | 19 |
| 1.2. La pregunta de investigación.....         | 21 |
| 1.3. Los objetivos de investigación .....      | 21 |
| 1.3.1 Objetivo general.....                    | 21 |
| 1.3.2 Objetivos específicos .....              | 21 |
| 1.4 Justificación de la investigación.....     | 21 |
| 2 REVISIÓN LITERARIA.....                      | 23 |
| 2.1 Marco teórico .....                        | 23 |
| 2.1.1 Teoría general de la administración..... | 23 |

Práctica directiva y gestión de la innovación interpretando la dinámica gerencial  
para la innovación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooabejorral

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.2 Práctica directiva .....                                                       | 27 |
| 2.1.3 El papel de la innovación de acuerdo a los diferentes autores.....             | 28 |
| 2.1.4 La Gestión.....                                                                | 29 |
| 2.1.5 La innovación.....                                                             | 30 |
| 2.1.6 La gestión de la innovación .....                                              | 31 |
| 2.1.7 Tipos de innovación empresarial .....                                          | 35 |
| 3 METODOLOGÍA.....                                                                   | 38 |
| 3.1 Enfoque y alcance de la investigación .....                                      | 38 |
| 3.2. Tipo de Investigación.....                                                      | 39 |
| 3.2.1. Según el objeto de estudio .....                                              | 39 |
| 3.2.2. Según el tiempo .....                                                         | 40 |
| 3.2.3 Según la información que se recoge para responder el problema de investigación | 41 |
| 3.3 Población y muestra .....                                                        | 42 |
| 3.3.1 Definición de la población .....                                               | 42 |
| 3.3.2 Cálculo y selección de la muestra .....                                        | 42 |
| 3.4 Instrumento(s) .....                                                             | 42 |
| 3.4.1 La entrevista estructurada .....                                               | 42 |
| 3.4.2 Formularios autoadministrados.....                                             | 44 |
| 3.5 Descripción de procedimientos .....                                              | 45 |

Práctica directiva y gestión de la innovación interpretando la dinámica gerencial  
para la innovación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooabejorral

3.6 Análisis de información ..... 46

3.7 Consideraciones éticas ..... 47

    3.7.1 Análisis de consideraciones éticas ..... 47

    3.7.2 Instrumentos de aceptación y autorización ..... 48

4. RESULTADOS ..... 49

    4.2 La práctica directiva en la cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral ..... 51

    4.3 La gestión de la innovación en la cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral ..... 55

    4.4 Desafíos que tiene la cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral en materia de  
práctica directiva y gestión de la innovación ..... 60

5. CONCLUSIONES ..... 63

Referencias ..... 65

Anexos..... 73

Práctica directiva y gestión de la innovación interpretando la dinámica gerencial  
para la innovación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooabejorral

### **Lista de tablas**

Tabla 1 Entrevistas realizadas a directivos cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral

Tabla 2 Formularios autoadministrados aplicados a directivos de Cooabejorral

Tabla 3 Caracterización demográfica directivos cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral

Tabla 4 Práctica directiva

Tabla 5 Gestión de la innovación

Práctica directiva y gestión de la innovación interpretando la dinámica gerencial para la innovación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooabejorral

### **Lista de figuras**

Figura 1 Competencias básicas para la innovación en una organización

Figura 2 Clasificación de los distintos tipos de innovación

Figura 3 Ritmo de trabajo

Figura 4 Tipo de comunicación

Figura 5 Tipo de innovación requerida en la organización

**Lista de anexos**

Anexo 1 Carta de consentimiento por parte de la empresa para llevar a cabo la investigación

### **Resumen**

Este proyecto se centra en el análisis exhaustivo de la práctica directiva y la gestión de la innovación en la cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral, situada en el Municipio de Abejorral, Antioquia, Colombia. Se reconoce la importancia crucial de estas áreas en un entorno empresarial competitivo y dinámico.

La investigación tiene como objetivo identificar las características clave de la práctica directiva y la gestión de la innovación dentro de la cooperativa, así como diseñar estrategias para mejorar su desempeño y competitividad. Se abordará cómo se ejerce el liderazgo, la toma de decisiones y la comunicación interna, así como la capacidad de la organización para generar, implementar y difundir nuevas ideas.

El estudio se basa en una revisión literaria sólida y se apoya en una metodología que incluye entrevistas estructuradas y análisis cualitativo de datos. Se espera que los resultados obtenidos proporcionen una visión completa de los factores que influyen en la capacidad de la cooperativa para mantenerse relevante y competitiva. Al finalizar, se presentarán conclusiones que resalten el impacto de los hallazgos y sugieran nuevas áreas de investigación.

**Palabras claves:** Cooperativa, práctica directiva, gestión de la innovación, competitividad, liderazgo, desarrollo, sostenibilidad, estrategias.

### **Abstract**

This project focuses on the comprehensive analysis of managerial practice and innovation within the savings and credit cooperative Cooabejorral, located in the Municipality of Abejorral, Antioquia, Colombia.

The crucial importance of these areas in a competitive and dynamic business environment is acknowledged. The research aims to identify key characteristics of managerial practice and innovation management within the cooperative, as well as to design strategies to enhance its performance and competitiveness. It will address how leadership is exercised, decision-making processes, internal communication, and the organization's capacity to generate, implement, and disseminate new ideas.

The study is grounded in a robust literature review and is supported by a methodology including structured interviews and qualitative data analysis. It is anticipated that the results will provide a comprehensive understanding of the factors influencing the cooperative's ability to remain relevant and competitive. Conclusions highlighting the impact of findings and suggesting new areas for research will be presented upon completion.

**Keywords:** Cooperative, managerial practice, innovation management, competitiveness, leadership, development, sustainability, strategies.

## **Introducción**

La gestión directiva en las organizaciones, especialmente en el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito, desempeña un papel fundamental en el desarrollo y sostenibilidad en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo. En este sentido, la mejora continua de las capacidades directivas y de gestión de la innovación se convierte en un factor determinante para el éxito y la viabilidad a largo plazo de estas entidades.

El presente trabajo surge como resultado de un proceso de investigación exhaustivo que aborda de manera integral el tema de la gestión directiva y la innovación en el contexto específico de la cooperativa de ahorro y crédito Cooabesorral, ubicada en el Municipio de Abejorral, Antioquia, Colombia.

El problema de investigación que orienta este estudio se centra en la identificación de las características de la práctica directiva y la gestión de la innovación en la cooperativa de ahorro y crédito, con el objetivo de comprender las necesidades primordiales y diseñar estrategias orientadas a mejorar el desempeño y competitividad en el mercado actual.

La pregunta de investigación planteada se adentra en un análisis profundo de dos aspectos fundamentales para el funcionamiento y el desarrollo de la cooperativa de ahorro y crédito Cooabesorral: la práctica directiva y la gestión de la innovación. En primer lugar, la exploración de las características de la práctica directiva implica examinar cómo se ejerce el liderazgo dentro de la organización, identificando los estilos de liderazgo predominantes, la eficacia de la toma de decisiones, la comunicación interna y externa, así como la capacidad para motivar y guiar a los colaboradores hacia el logro de los objetivos institucionales.

Por otro lado, el análisis de la gestión de la innovación implica evaluar cómo la cooperativa aborda los procesos de generación, implementación y difusión de nuevas ideas y prácticas que conduzcan a mejoras significativas en sus productos, servicios o procesos internos. Esto incluye la capacidad para identificar oportunidades de innovación, la apertura al cambio, la inversión en investigación y desarrollo, y la capacidad para adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución. Al abordar las dos dimensiones de manera integrada, la investigación proporcionará una visión completa de los factores que influyen en la capacidad de la cooperativa para mantenerse relevante y competitiva en el mercado objetivo.

La justificación radica en la importancia de abordar de manera sistemática y rigurosa la gestión directiva y la innovación en las cooperativas de ahorro y crédito, dada su relevancia en el contexto económico y social de Colombia. Teniendo en cuenta que este trabajo contribuirá a ampliar la literatura existente sobre el tema y proporcionará a la organización objeto de estudio insumos valiosos para el diseño de estrategias de desarrollo de competencias para su equipo directivo.

La investigación tiene como objetivos específicos identificar las características de la práctica directiva y la gestión de la innovación en la cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral, así como analizar las necesidades fundamentales de la organización en términos de gestión directiva y gestión de la innovación. Además, busca diseñar estrategias específicas orientadas a mejorar tanto la práctica directiva como la gestión de la innovación dentro de la cooperativa.

La revisión literaria realizada para el trabajo proporciona una base teórica sólida sobre los conceptos clave relacionados con la gestión directiva y la innovación en el contexto de las

cooperativas de ahorro y crédito. Se ha consultado una amplia gama de fuentes académicas y profesionales para contextualizar el estudio y fundamentar su relevancia e importancia en el campo de estudio.

La metodología utilizada para llevar a cabo la investigación incluyó la recopilación de datos a través de entrevistas estructuradas, y formularios autoadministrados, así como el análisis cualitativo de los datos recopilados. Los resultados obtenidos se presentarán y discutirán en detalle en las secciones posteriores de este trabajo.

Finalmente, esta investigación culmina con la presentación de conclusiones que contrastan los resultados obtenidos con el desarrollo de la investigación a la luz de la revisión literaria realizada. Estas conclusiones destacarán el impacto en el campo de estudio de los resultados obtenidos, así como propondrán nuevas áreas de investigación que surgen como resultado del proceso llevado a cabo.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El mejoramiento de las capacidades directivas y de gestión es sumamente importante en el desarrollo de todas las organizaciones, debido a que el progreso en esta área impacta directamente los niveles de desempeño, por lo tanto se deben desarrollar estrategias para mantener la competitividad en el mercado, realizando un diagnóstico adecuado del desempeño, capacidades y gestión de la dirección, lo que permitirá trabajar sobre las debilidades que se detecten y potenciar las fortalezas, con el propósito de estar preparados para enfrentarse a las exigencias del entorno (Cañar e Hidalgo, 2019).

La labor del administrador en cualquier tipo de organización, ya sea, en condición de supervisor, primera línea o ejecutivo principal, requiere siempre una perspectiva analítica y creativa, en cualquiera que sea el cargo que ocupe, deberá trabajar de manera articulada con sus colaboradores para obtener resultados eficaces, su objetivo principal debería ser, articularse con el equipo de modo que pueda alcanzar los logros planteados, utilizando como base sus competencias y recursos de la manera más eficiente y autosustentable (Chiavenato, 2019).

Los cambios del entorno son latentes y constantes, por lo tanto, la adaptación a estos, es en ocasiones la dificultad más notable en los directivos de las organizaciones, esta debilidad se manifiesta por la ausencia de instrumentos eficaces para realizar un diagnóstico efectivo e integral de la capacidad actual respecto a las normas y métodos recomendados para la dirección de la gestión empresarial, lo que se ve reflejado en el bajo desempeño, y por ende la nula capacidad de competitividad (García, 2018).

En consecuencia es de vital importancia identificar las características de la práctica directiva y la gestión de la innovación en las cooperativas de ahorro y crédito del país, para

reconocer cuáles son las necesidades primordiales revisando y evaluando los procesos y procedimientos que se están llevando a cabo, con el fin de construir estrategias a corto y mediano plazo, que permitan complementar, mejorar y en los casos que sea necesario, cambiar las prácticas que se están ejecutando, todo esto con el fin de lograr introducir las bases que conlleven a la empresa al nivel de innovación que exige el mercado.

En palabras de Chiavenato (2019), “El administrador debe saber reunir al mismo tiempo conceptos y acción” (p. 9). Lo que significa que debe integrar la teoría con la práctica, el conocimiento con la aplicabilidad y el pensamiento con las acciones; retos que le corresponde asumir a un directivo que aspire a conducir el rumbo de la organización hacia el éxito.

### **1.1. Descripción del problema**

El papel de la innovación en el sector cooperativo en Colombia está estrechamente ligado con la democracia participativa de las cooperativas, entendiendo esto como el punto de partida para facilitar la transferencia de la información sobre las demandas del mercado, en las que el mismo consumidor indica enfoques de solución, y basados en estas orientaciones el asociado define un marco de servicios, que no logran establecer las empresas de capital, además su orientación territorial origina una identidad que lo diferencia de la oferta tradicional (López et al., 2017).

A través de la ley 79 de 1988, se proporcionaron las condiciones adecuadas para el desarrollo del sector cooperativo, integrándolo como un elemento esencial en la economía del país, la ley precisa que el estado es el encargado de asegurar la expansión de este sector sin restricciones, fomentando su crecimiento, protección y supervisión, De acuerdo al artículo 4 de esta ley, se define cooperativa a “la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los

trabajadores o los usuarios, son simultáneamente los aportante y gestores de la empresa”. (Ley 79, 1988, art. 4).

La cooperativa de ahorro y crédito Cooabesorral, ubicada en el Municipio de Abesorral, Antioquia, tiene 63 años en el mercado y cuenta con cerca de 12.000 asociados, lo que permite que sea objeto de investigación, debido a que es bastante relevante realizar el proceso de caracterización de la práctica directiva y la gestión de la innovación en su quehacer solidario, contribuyendo a que la empresa identifique sus debilidades y oportunidades y en base a esto pueda iniciar un proceso de mejoramiento para ser más eficiente, modernizando sus procedimientos, adelantándose a las necesidades del mercado, siendo más competitiva, convirtiendo los cambios en oportunidades de negocio (Cooabesorral, 2015).

Los primeros años del desarrollo del cooperativismo significaron un fuerte obstáculo para su progreso en Colombia, debido a la cantidad de situaciones desfavorables a causa de las dificultades en la administración y las prácticas deficientes que utilizaron, principalmente las cooperativas respaldadas por el gobierno, tanto las creadas a raíz de la reforma agraria en la década de los años 60, como las de desarrollo rural integrado en los años 80, esta situación generó una percepción negativa entre la población, asociando las cooperativas con el fracaso, la bancarrota y aún más delicado con una gestión deficiente y hasta corrupción (Dávila, 2004).

Superando estas dificultades, el sector cooperativo fue saliendo a flote generando experiencias exitosas como las cooperativas lecheras y de caficultores, las cuales, venciendo los desafíos asociados al asistencialismo y la dependencia económica que las impactaron, sirvieron de apoyo significativo en los procesos de comercialización de los productos lecheros y el café, por su parte, las cooperativas de ahorro y crédito se vieron beneficiadas de las condiciones de la

ley 79 de 1988, teniendo una amplia expansión finalizando la década de los 80 e inicios de los 90 (Dávila, 2004).

Sin embargo, esta expansión desbordada tuvo unas consecuencias lamentables, que condujeron a la crisis de los años 1997 y 1998, durante ese tiempo 49 cooperativas y los tres bancos cooperativos colapsaron, debido a la falta de la implementación de un sistema de control y supervisión adecuados; como resultado de la crisis se reveló una notable diferencia entre el cooperativismo financiero de carácter urbano y el cooperativismo de ahorro y crédito, ya que este último logró salir a flote, superando todas las dificultades (Dávila, 2004).

Así las cosas uno de los principales retos de las cooperativas hoy, es el aporte al desarrollo sostenible de las comunidades donde hacen presencia, centrando la perspectiva en brindar un servicio de alta calidad, en lugar de priorizar la acumulación de recursos, su enfoque principal es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, para lograrlo es indispensable el buen manejo de los recursos, es por esto que se considera tan importante la adopción de políticas que beneficien a los socios y de las que ellos sean partícipes como miembros activos de la organización (Vaca, 2022).

El principal beneficio que propicia el sistema cooperativo es la responsabilidad colectiva, debido a que los diferentes servicios que presta benefician a todo sus miembros, quienes a su vez cumplen con el control social, como una de sus responsabilidades, la cooperación mutua es uno de los principales valores del cooperativismo y es la diferencia principal con el sistema bancario tradicional, ya que el crecimiento está ligado con la evolución de cada uno de sus miembros y su incremento cuantificable y descriptivo, contribuye en gran medida al progreso económico, por el contrario, el crecimiento de los bancos se fundamenta en la competencia (Vaca, 2022).

### **1.1.1. Contexto Global**

En los primeros 50 años del siglo XIX, fueron establecidas las primeras cooperativas en Latinoamérica, teniendo como países promotores de este innovador modelo de estructura productiva a Argentina, México, Brasil y Venezuela, de esta manera, el cooperativismo se fue expandiendo a otros países de la región bajo la influencia de migrantes de Europa y de la iglesia católica, en contraste con Colombia, Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Chile y República Dominicana, donde fueron los gobiernos los que fomentaron la creación de las cooperativas agrarias y de comercio (Vaca, 2022).

Por otro lado, en países como Costa Rica, Chile y Uruguay, los sindicatos ejercieron un papel crucial en el progreso de las cooperativas de trabajadores, debido a que este fue el punto de partida para que los países de América Latina, paso a paso, fueran incorporando en sus sistemas económicos las prácticas cooperativas; con el transcurso del tiempo estos procedimientos evolucionaron como un medio relevante de regulación social en cabeza del departamento de estado de Estados Unidos, debido a que como gran impulsor de la economía latinoamericana a través de la coacción, para prevenir posibles estallidos sociales inspirados en la revolución Cubana.

Decidiendo así, que Estados Unidos adoptara una política para el continente latinoamericano que suprimiera la pobreza, principalmente en las áreas rurales, además, de reforzar las instituciones democráticas existentes; en alusión a todo esto, el cooperativismo fue concebido como un medio especialmente eficaz para lograr esa meta, además de ser incorporado en el programa de la alianza para el progreso con notables fines políticos (Da Ross, 2007).

### **1.1.2. Contexto Local**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooabejorral fue fundada en 1960 en el municipio de Abejorral Antioquia por ocho campesinos, los cuales tuvieron como líder al Presbítero Román Gómez Gómez, un hombre que veía en el cooperativismo la clave para rescatar a la nación, esta cooperativa fue creada para apoyar los sueños de los campesinos y pobladores de Abejorral; para dar inicio a la idea cooperativista, los ocho campesinos reunieron recursos propios y esquiparon un diminuto espacio, perteneciente a la Parroquia Nuestra Señora del Carmen de Abejorral y de esta manera dieron inicio a este sueño, emprendieron con una base de capital de 5.308 pesos y los primeros empleados laboraron sin recibir salario; una tarea que se llevó a cabo de forma gradual, perseverante, con bastante dedicación y amplia perspectiva (Cooabejorral, 2015).

El padre Román y los fundadores a través de cursillos de cooperativismo llevaron la filosofía cooperativa a todas las comunidades campesinas, es por ello, que orgullosamente la mayoría de los asociados son campesinos; hombres y mujeres que creyeron en la cooperación para el buen vivir de todos; durante más de seis décadas son muchos los hechos que escriben la evolución de Cooabejorral, entre los cuales se pueden destacar lo siguientes: En 2014 se inauguró la primera sede propia, una casa patrimonial en el corazón de Abejorral, en 2016 se apertura la segunda agencia en el municipio de La Ceja del Tambo, en el Oriente antioqueño, la tercera agencia se creó en 2019, esta vez, en el municipio de Sonsón y en el año 2021, se dio un gran paso hacia la expansión nacional, con la cuarta agencia en Aguadas Caldas. Hoy Cooabejorral cuenta con cerca de 12 mil asociados, lo que conlleva a trabajar para mejorar la calidad de los productos y el enfoque gerencial como impulso a seguir creciendo para continuar entregando servicios de ahorro y crédito con solidaridad (Cooabejorral, 2015).

Por lo anterior surge la motivación para desarrollar una investigación que busque realizar un análisis minucioso sobre los estilos de liderazgo de los directivos de las cooperativas de ahorro y crédito en diferentes sectores del país, para lo cual se propone el desarrollo de esta investigación, en la cooperativa de ahorro y crédito, Cooabejorral, ubicada en el Municipio de Abejorral, la cual cuenta con cuatro oficinas, tres de ellas ubicadas en el oriente antioqueño y una en el departamento de caldas, cada una de las sedes cuenta con un gerente y personal directivo.

La finalidad de este proceso de investigación es obtener resultados que contribuyan a la ampliación de la literatura sobre las cooperativas del sector solidario, lo que permitirá a la organización objeto de estudio, obtener un insumo para diseñar estrategias de desarrollo de las competencias orientadas a su equipo directivo.

## **1.2.La pregunta de investigación**

¿Cuáles son las características de la práctica directiva y la gestión de la innovación en la cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral?

## **1.3.Los objetivos de investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Caracterizar la práctica directiva y la gestión de la innovación en la cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Identificar la práctica directiva en la cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral

Describir la gestión de la innovación en la cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral

Reconocer los desafíos que tiene la cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral en materia de práctica directiva y gestión de la innovación

## **1.4 Justificación de la investigación**

Actualmente los grandes avances de la sociedad y el crecimiento acelerado de la modernización en todas las área del saber, obliga a los líderes de las empresas, ya sean, grandes, medianas o pequeños a buscar nuevas estrategias que contribuyan a darle valor agregado a los bienes, servicios o productos que ofrecen, en este sentido es necesario analizar la competencia, con el objetivo de identificar las variables de innovación que contribuyen a la mejora en los procesos internos de liderazgo y gestión.

Es por esto que cobra relevancia la aplicación de instrumentos de investigación en la Cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral, sobre las características de la práctica directiva y la gestión de la innovación, lo cual permitirá identificar factores que puedan ser apreciables en el

desarrollo del análisis de la gestión de la innovación, reconociendo los desafíos que tienen como empresa y de esta manera tener la posibilidad de crear métodos que contribuyan al desarrollo de ofertas encaminada a buscar el toque innovador en la oferta de productos y servicios.

En la sede principal de la cooperativa Cooabejorral, se encuentra la Gerente general que es la representante legal, el Director contable y financiero, la Directora de riesgo y operaciones, el Director de crédito y cartera y el Director de comunicaciones, los cuales tienen a su cargo equipos de trabajo que varían entre cuatro y seis personas, lo que indica que es oportuno y relevante estudiar la manera en la que los diferentes directores están llevando a cabo el proceso de liderazgo de cada uno de sus equipo de trabajo, identificando cómo desarrollan su rol interpersonal, rol informativo, rol decisional, de acuerdo al tiempo de dedicación y estrategias de desarrollo.

Este trabajo investigativo posibilitará que los directivos de las diferentes agencias fortalezcan la práctica, actualicen y mejoren los métodos utilizados para alcanzar los objetivos y metas, además permitirá que el estudiante afiance sus conocimiento y adquiera nuevas habilidades al aplicar las metodologías de investigación propuestas y finalmente será parte importante y servirá de insumo para complementar el proceso de investigación del nodo global que se desarrolla en la Corporación Universitaria UNIMINUTO.

## **2 REVISIÓN LITERARIA**

### **2.1 Marco teórico**

#### **2.1.1 Teoría general de la administración**

Actualmente las sociedades están compuestas por organizaciones, las cuales desarrollan un sinnúmero de actividades relacionadas con la producción, comercialización y prestación de servicios, para llevar a cabo estas acciones, se debe hacer un ejercicio de planeación, coordinación dirección y ejecución (Chiavenato, 2019).

Las organizaciones están compuestas por personal con diferentes habilidades y competencias, lo que permite que los recursos físicos, financieros y tecnológicos sean usados de forma eficiente, aporten a la gestión de los datos y la información para garantizar su funcionamiento, esto es mencionado por Chiavenato (2019), en un contexto donde perfila las organizaciones como variadas y diversas en términos de su naturaleza, estructura, características y objetivos que pretenden alcanzar.

El papel del administrador es fundamental en cada organización, debido a que es quien lidera los diferentes procesos que se llevan a cabo, haciendo diagnósticos de las situaciones que se presentan, definiendo objetivos con el fin de mejorar los procesos desfavorables, a través de la planeación, la inversión de recursos y finalmente la evaluación de resultados. Chiavenato (2019), afirma, que un buen administrador debe cumplir con habilidades específicas, aparte de los conocimientos teóricos y prácticos debe desarrollar habilidades interpersonales y una capacidad especial para enfrentar problemas y buscar soluciones con creatividad, lo que le permitirá liderar con éxito el entorno empresarial.

De acuerdo a González (2018) la globalización posibilita a las empresas abordar las dificultades relacionadas con la baja motivación y comunicación asertiva, facilitando un intercambio libre de información, encaminado a la diversificación tecnológica e innovación, mediante la utilización efectiva del capital humano, esto permitirá que se amplíe la capacidad organizativa al incorporar diversos elementos, en concordancia con sus principios fundamentales y los enfoques hacia la productividad, obteniendo un impacto mayor, incluso del que se obtuvo a través de la revolución industrial en la historia de la humanidad.

En palabras de Chiavenato (2019) el consejo para un administrador es “en un mundo en constante cambio y transformación, el secreto está en adquirir competencias duraderas: aquellas que ni siquiera en tiempos de rápido cambio se vuelven descartables ni obsoletas” (p. 3).

La integración global ha dado lugar a la formación de un novedoso modelo organizativo en las empresas, abordando aspectos desconocidos en la estructura antigua de las organizaciones, lo que ha permitido la generación de un sistema renovado en la interacción dinámica y el progreso empresarial, orientado a la economía, el avance social y el crecimiento sostenible.

El análisis de cómo se desarrollan las habilidades para ejecutar el proceso de innovación dentro de una organización, se realiza a través de diversas perspectivas teóricas, que van desde los estudios empíricos hasta el desarrollo de la metodología de la investigación, considerando principalmente los enfoques del mercado (Ferrer, 2018).

De acuerdo con esto Góngora (2013) habla del contexto de la organización, como un conjunto de disposiciones que abarcan todo lo que se encuentra fuera de sus márgenes, pero tiene injerencia y condiciona su desarrollo, es términos generales, la organización extrae de ese

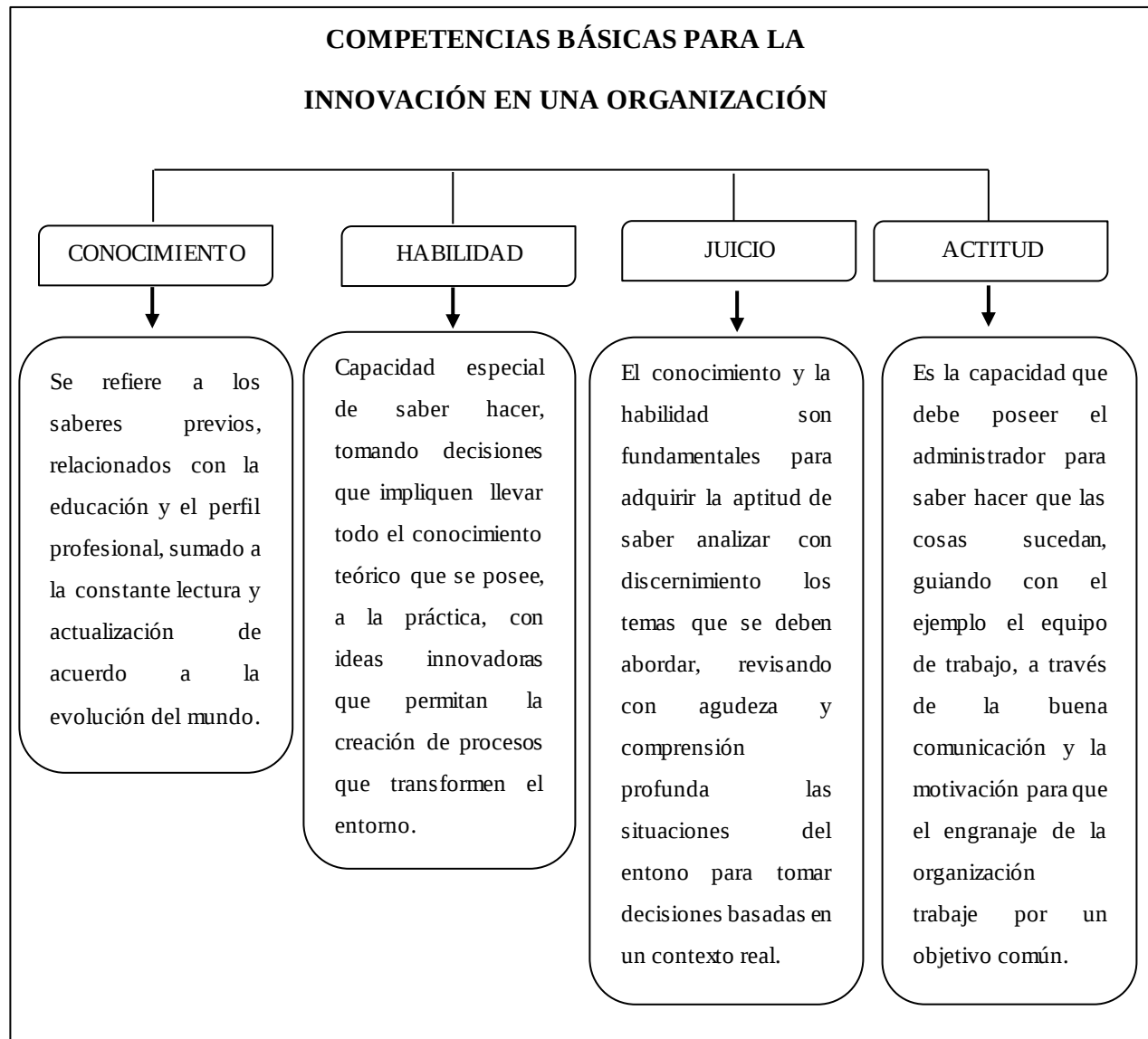
contexto, los elementos necesarios para el correcto funcionamiento, contribuyendo directamente al entorno con la generación de productos o servicios.

Aunque los límites de la organización están previamente establecidos, pueden variar según la percepción de las diferentes partes interesadas, siempre existe una ambivalencia entre lo interno y el entorno de la organización, que es lo que la rodea y afecta positiva o negativamente su quehacer, aunque no le pertenezca, estos límites deben ser flexibles para que sea posible su adaptabilidad a las estrategias de la empresa, con relación a la adquisición y distribución de productos (Góngora, 2013).

Chiavenato (2019) menciona que para alcanzar el equilibrio y el éxito de toda organización es fundamental tener en cuenta las cuatro competencias básicas, que integradas, conduzcan a la innovación, tal como se presenta en la figura 1:

**Figura 1**

*Competencias básicas para la innovación en una organización*



*Nota:* Elaboración propia a partir de teoría de Chiavenato (2019).

Por lo anterior, la suma de las habilidades conceptuales humanas y técnicas descritas anteriormente, aplicadas de una manera correcta conllevan al éxito profesional de cualquier administrador y por ende al éxito de la organización en conjunto, en este sentido Mintzberg

(1989) nos dice que el siglo XX puede considerarse como la era de la dirección, debido a que en este periodo de cien años el desarrollo económico del mundo ha tenido presentes de manera importante los procesos de dirección en las diferentes organizaciones, por esto nos enfocaremos en el proceso de la práctica directiva.

### **2.1.2 Práctica directiva**

La dirección de empresas de acuerdo a Duncan (1989), “Es la coordinación de recursos humanos y no humanos hacia la consecución de objetivos organizativos” (p. 4). Esto lo expresa como consecuencia a la experiencia durante la revolución industrial donde se hizo notable que el aumento en el número de trabajadores no era suficiente para resolver los problemas de producción que se detectaron y mucho menos con la presencia de sindicatos más fortalecidos, la producción a gran escala requería la creación de fábricas y a su vez estas necesitaban inversión de capital, maquinaria y por supuesto operadores para su funcionamiento, así fue como entró al campo la dirección de empresa, con el fin de coordinar las diferentes tareas y operaciones que se debían llevar a cabo para evitar entrar en caos.

Por otro lado Mintzberg (1989) contrasta este pensamiento a raíz de los resultados de descubrimientos de investigaciones sistemáticas donde evidenció que el trabajo del director está lejos de la perfección porque se puede enfrente a diferentes situaciones como: falta de planeación, lo que afecta la productividad, problemas financieros, conflictos internos y pérdida de foco estratégico que puede conducir a un estancamiento en la innovación.

Por lo anterior, sintetiza el resultado de los descubrimientos en las distintas investigaciones, en 10 papeles que muestran con claridad el deber ser de una práctica directiva eficaz, estos se dividen en tres roles así: roles interpersonales que aluden al comportamiento y se

refieren a la Figura central, el Líder y el Enlace, los roles informativos que permiten estudiar la faceta de los líderes en el campo de la comunicación y se refieren al monitor y difusor y finalmente los roles decisorios, ejercicio inherente al qué hacer de cualquier directivo, se refieren al perfil empresario, gestor de anomalías y crisis, asignador de recursos y negociador.

La tarea de un líder debe ser ardua y constante, creando una visión global y convincente de lo que implica la ejecución de todos sus roles dentro de la organización, motivando a los miembros para que puedan alcanzar su máximo potencial, demostrando habilidades para manejar de forma estratégica las situaciones en diferentes circunstancias, logrando así un liderazgo efectivo.

### **2.1.3 El papel de la innovación de acuerdo a los diferentes autores**

Para Schumpeter (1934) la innovación se evidencia principalmente en la presentación de productos, procesos o métodos en el mercado, provocando una variación importante en las dinámicas económicas y sociales. En palabras de Christensen (1997) la innovación que causa interrupción o perturba de una manera significativa en el sistema, es destacada, debido a que la considera como un desafío, reemplazando parcial o totalmente los productos o servicios, que generen estructuras nuevas de mercado; por otro lado, Drucker (1985) manifiesta que la innovación es la acción de añadir recursos para implementar nuevas técnicas que posibiliten el crecimiento del capital. Estos autores coinciden en que la innovación tiene como objetivo generar holgura económica que beneficie la organización y satisfaga a sus clientes.

En palabras de Acosta (2015), “La cultura empresarial es un elemento integrante de la innovación, pues es necesaria una cultura vanguardista y renovadora para poder aplicar aquella” (p. 5). La innovación empresarial es el proceso mediante el cual se introducen ideas nuevas,

métodos, productos, servicios o procesos a la organización, con el objetivo principal de renovar la capacidad competitiva en el mercado y aceptar los desafíos comerciales que se imponen a diario, es esencial para sostener el crecimiento en un mundo dinámico aprovechando las nuevas oportunidades y satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Acosta (2015) propone hacer una diferenciación interesante entre la innovación como proceso y la innovación como valor, visto como un principio dentro de la organización, así las cosas, la innovación como proceso busca que la empresa pueda ofrecer al cliente nuevos productos o servicios que satisfagan sus necesidades, es una manera en la que se puede acceder a la ventaja competitiva del mercado, por lo general, se articula alrededor de instrumentos que en su naturaleza utilizan el ambiente técnico o tecnológico para la creación.

La innovación como valor implica que la empresa proporcione un nuevo clima organizacional, basado en la novedad del tejido cultural, lo que permite el fomento y la adopción de una postura innovadora de los miembros desde su quehacer, lo que exige adoptar nuevas maneras de organizarse al interior, que permitan que esa idea fundamentada en valores, se desarrolle y se expanda, aplicando nuevas técnicas de gestión.

Ambas ideas convergerán para que la organización no sólo aproveche la novedad en lo técnico y tecnológico sino que cultive la mentalidad innovadora en el interior, potenciando habilidades y destrezas para alcanzar objetivo competitivos.

#### **2.1.4 La Gestión**

El termino gestión está ampliamente ligado con la acción o acciones que se llevan a cabo dentro de una organización, con el fin de establecer directrices que sirvan de guía hacia un estado más elevado, alineado con la identidad, objetivos y propósitos, el concepto de gestión va más allá

de las tareas cotidianas e implica verse desde una perspectiva global, para llevar a cabo una gestión efectiva es necesario tener los conocimientos, conceptos y herramientas que propicien la articulación de todos los subsistemas dentro de la empresa (López, 2010).

La gestión puede considerarse como un mecanismo de orientación, mediante el cual se dirige el accionar de los miembros de la organización hacia el logro de los objetivos a través de estrategias y acciones conjuntas encaminadas hacia un propósito colectivo, en palabras de Sanabria (2007), “la gestión consiste en una actividad transversal a la organización que puede ser desarrollada de diversos modos y grados, en sus diferentes ámbitos y subsistemas” (p. 167).

El conocimiento es un activo que tiene la empresa en cada uno de sus miembros, su objetivo principal es compartir constantemente nuevas ideas dentro de la organización, este activo, se desarrolla mediante una gestión que fomenta actitudes innovadoras, reconocidas como un valor desde la dirección, no se trata solo de reconocer el conocimiento, sino, entender a importación del activo intelectual y lo que aporta al progreso, en un entorno con demandas en constante aumento (Etkin, 2005).

### **2.1.5 La innovación**

De acuerdo con Miller (1999) la innovación “Es el proceso de transformación e invención en algo que es comercialmente útil y valioso” (p. 2). En consecuencia, se considera como un aspecto fundamental para el desarrollo económico y social, porque contribuye significativamente a la competitividad de las diferentes organizaciones, regiones y naciones, alrededor del mundo, lo que fortalece la creatividad, el trabajo en equipo, la sinergia de las ideas, el talento y las aptitudes para afrontar la competencia.

El concepto general de innovación ha evolucionado con el tiempo, incorporando elementos importantes como la capacidad creativa para resolver dificultades de manera original, combinado con la habilidad de la organización para identificar oportunidades de mercado antes que sus competidores (Hidalgo et al., 2013).

Por lo anterior, las actividades innovadoras se correlacionan con las operaciones científicas, tecnológicas, comerciales y financieras, que se llevan a cabo en las diferentes organizaciones, debido a que buscan introducir factores creativos, mediante procesos continuos, respaldados por una metodología que impulsa la adquisición de conocimientos y sobretodo la identificación de oportunidades en el entorno (Minciencias 2023).

En consecuencia, se podría decir que la innovación es una serie de procesos que se llevan a cabo para modificar, mejorar o crear nuevos elementos, ideas o protocolos, con el objetivo de impactar el mercado, aunque se da por sentado que este proceso va estrechamente ligado al sector empresarial, la innovación se puede presentar en diversos ámbitos de la vida tanto personal como en sociedad.

#### **2.1.6 La gestión de la innovación**

De acuerdo con Seclen y Barrutia (2019), la expansión de los mercados a nivel mundial y la creciente competencia empresarial, que se vuelve cada vez más amplia, está requiriendo que las empresas busquen de manera constante ser más innovadoras, para adaptarse a los cambios y poder mantenerse en el mercado, es ahí, donde entra en juego la gestión de la innovación, debido a que implica manejar de manera objetiva un conjunto de ideas creativas, transformándolas en acciones concretas que permitan iniciar el proceso desde la planificación y llevarlo a la ejecución, teniendo en cuenta como punto de partida la concepción de las ideas y como punto

final su implementación, en resumen se trata de transitar el proceso desde la iniciativa hasta la realización.

Las ideas más novedosas surgen de enfoques sistemáticos, por lo tanto, es crucial que las empresas implementen un sistema de gestión de la innovación si desean iniciar el desarrollo de nuevos productos y servicios, lo que permitirá establecer un mecanismo que gestione los procedimientos, identificando roles, para asignar responsabilidades, objetivos y estrategias relevantes que permitan observar los avances de manera gradual, identificando el paso a paso (Henao et al., 2020).

De acuerdo con manual de Oslo (2006) la esencia de la innovación radica en compartir y propagar cualquier nuevo conocimiento o tecnología a través de un proceso de difusión que va más allá de simplemente adoptar estas novedades, ya que las empresas que las incorporan no solo adquieren el conocimiento, sino que también lo mejoran y lo emplean como fundamento para sus nuevas creaciones.

Así las cosas, la posibilidad de acceder al conocimiento y la tecnología, a menudo está fuertemente influenciada por las conexiones que tienen las empresas y las organizaciones, esto es afín, al conocimiento implícito que se forma en la mente de los individuos, o de la información que se encuentra en los procedimientos y protocolos habituales de las organizaciones, por lo tanto, la manera ideal para acceder a este tipo de conocimiento, es la interacción directa con las personas que lo poseen y tienen acceso a los procesos habituales (Manual de Oslo, 2006).

Por otro lado, Lundvall (1992) sugiere dos paradigmas que podía tener la gestión de la innovación, el primero, el área disciplinaria: que se enfoca principalmente en el estudio de estrategias, condiciones, sistemas de manejo de recursos y oportunidades para estimular y

promover la creatividad en sitios específicos, vinculando el ingenio con el entorno y aplicándolo a los resultados de una manera racional y efectiva.

El segundo, el conjunto de tareas llevadas a cabo por un gestor o equipo especializado, con el objetivo de acelerar la transformación de la idea en innovaciones, el propósito de este tipo de tareas es vincular a los agentes interesados en un ámbito sectorial y asegurar que los resultados, satisfagan a cada miembro, evitando la generación de conflictos en áreas susceptibles, considerando cada aspecto clave y su posible repercusión en el ambiente externo.

El éxito de una adecuada gestión de la innovación, radica en encontrar una solución creativa a un problema de alto significado en el mercado, esta, debe estar alineada con la estrategia empresarial y aquí juega un papel muy importante la creatividad, para evitar la fácil replicación de lo creado por parte de los competidores, por esta razón el problema identificado debe ser de gran impacto para los consumidores, con el fin de que estén dispuestos a contribuir en los costos de su desarrollo (Huber, 2001).

Por lo anterior, se podría concluir que la gestión de la innovación no se limita solamente a crear algo novedoso, implica también la introducción de elementos nuevos distintivos y prácticos, se trata de concebir y ejecutar ideas originales que marquen la diferencia ante la competencia, con el fin de garantizar la supervivencia, las organizaciones deben actualizarse, proponiendo ideas que permitan liderar el mercado, teniendo presente que incluso pequeños cambios pueden generar impactos significativos.

### **2.1.6.1 Modelos y procesos de innovación**

De acuerdo con la teoría de Rothwell (1994) los modelos del proceso de innovación que están alineados con la práctica han experimentado una evolución constante, manifestándose en cinco generaciones distintas

Primera generación: Conocida como empuje tecnológico, va desde 1950 hasta mediados de 1960, su énfasis, el predominio de un modelo lineal, que partía del descubrimiento tecnológico, seguido de la investigación práctica, con miras hacia el desarrollo técnico, enfocado de manera especial en las tareas de producción para finalizar en la introducción de nuevos productos.

Segunda generación: Su característica principal, el aumento de la competencia, finalizando los años sesenta, lo que conlleva a un cambio importante en los procesos de innovación que se ejecutaban hasta el momento, priorizando las necesidades del cliente en el papel del mercado, de manera que las exigencias del mercado, fueran el principal recurso creativo para el área de innovación.

Tercera generación: Se enfatiza en el modelo de acoplamiento, debido a que como resultado de los estudios realizados en la década de los sesenta, se identificó que los modelos lineales de innovación motivados por el impulso tecnológico y la atracción por necesidad, estaban reducidos de maneja excesiva o eran inusuales, por lo tanto se identificó un modelo que describe un proceso lógicamente secuencial, pero no continuo, ya que se puede desarticular en etapas que estén interrelacionadas y con funciones diferentes, que en conjunto representen la sincronización de las facultades tecnológicas con los requerimientos de mercado.

Cuarta generación: Su énfasis, el modelo integrado, su característica principal es ser simultáneo pero interconectado con las diferentes etapas del proceso de innovación, además de la integración de diversas disciplinas y enfoques.

Quinta generación: Su enfoque principal, la integración de sistemas y redes, utilizando instrumentos electrónicos desarrollados, busca promover la celeridad y la eficacia al desarrollar los productos por medio del sistema de innovación interno, alineado con los actores del exterior (clientes, proveedores y colaboradores), con el fin de incrementar el ritmo y la eficiencia en la puesta en marcha del proceso.

En consecuencia, si la aspiración en alcanzar el éxito a través de las innovaciones, cada empresa debe contemplar tres criterios fundamentales: Ventaja para el comprador, brindado un beneficio al adquirir un producto o servicio, con el fin de satisfacer sus expectativas; tarifa estratégica, teniendo en cuenta cómo el precio puede contribuir a la estrategia global de la compañía, mejorando el rendimiento; y finalmente, la configuración de gastos, lo que implica, tener una visión detallada de las estrategias que se llevan a cabo para la asignación de los recursos financieros y cómo repercuten en la toma de decisiones de índole estratégico (Kim, 1997).

#### **2.1.7 Tipos de innovación empresarial**

Los diferentes tipos de innovación empresarial tienen objetivos que son transversales a sus diferentes áreas, desde al desarrollo de nuevos productos, mejora en los métodos de producción, cambios en la manera de crear y reestructuraciones internas, lo que conlleva a una mejora significativa en la forma en que los clientes interactúan con la empresa a través de

diferentes experiencias, para que todo esto se pueda llevar a cabo, Navarro y Aladino (2018) definen los tipos de innovación, tal como se presenta en la figura 2.

**Figura 2**

*Clasificación de los distintos tipos de innovación*



*Nota:* Elaboración propia a partir de la teoría de Navarro y Aladino (2018).

Para concluir, se resume que es absolutamente necesaria la renovación constante en los procesos de la organización, con el fin de evitar que se vuelva obsoleta, utilizando estrategias que permitan seguir de cerca o adelantarse a las tendencias a través de una explosión de creatividad.

La innovación tecnológica, se manifiesta de manera concreta y efectiva, gracias al avance de los métodos técnicos, lo que posibilita que las empresas de hoy combinen hábilmente las capacidades que poseen en los temas, financieros, comerciales, técnicos y de gestión, adquiriendo de esta manera una mayor destreza, adaptabilidad y previsión, con el objetivo de mejorar sus ventajas ante la competencia, y más allá de esto, incentivar la creación de producción potencial en el sector empresarial (Villaverde, 2006).

Por otro lado, en el manual de Oslo (2006) se habla de dos tipos de innovación según su impacto, la innovación incremental, que se centra en mejorar gradual y progresivamente sus elementos a partir de las funciones ya existentes, se caracteriza por su poca inversión y bajo nivel de riesgo y la innovación radical, que implica la presentación de procesos, productos o servicios innovadores, abarcando tanto la producción como la estructura de la organización, su ejecución se da a partir de la implementación de la estrategia de capacitación a los miembros de la empresa, para competir a través de iniciativas únicas, este enfoque se destaca por el alto nivel de riesgo e inversión.

En otro contexto se mira la innovación incremental como punto esencial para evaluar la adopción de la innovación radical, desde una perspectiva asertiva, sobretudo, para empresas que pretenden el desarrollo de nuevos productos para el mercado, de esta manera se puede inferir que

si la innovación radical no existiera, la innovación incremental llegaría a su tope, y sin esta no se aprovecharía por completo el potencial que proporciona un cambio radical (Bernal, 2017).

Existen otros autores que señalan que la innovación cerrada es un enfoque tradicional en el cual los proyectos formulados para el ejercicio de la investigación, generación de ideas y expansión, se manejan exclusivamente del saber y activos internos, por lo cual este modelo se origina completamente dentro de la organización (Chesbrough y Crowther, 2006).

Para concluir, recurro a las palabras de Chesbrough (2003) quien afirma que la innovación, de acuerdo al paradigma que sostiene cada organización, para lograr sus metas, emplea diversos métodos que pueden conducir a la innovación abierta y todos sus componentes o a la innovación cerrada y sus diferentes elementos, además advierte que el referente de innovación abierta se origina con la interdependencia, la dinámica del mercado y la consolidación de I+D, con el fin de que las organizaciones maximicen sus posibilidades.

### **3 METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque y alcance de la investigación**

El enfoque de esta investigación es cualitativo, este enfoque se atribuye a Max Weber, se originó en las ciencias sociales, a diferencia de abordajes más cuantitativos que se centran en la medición de las variables sociales, la perspectiva cualitativa destaca la importancia de la descripción a detalle y comprensión subjetiva de los significados, además hace énfasis en la necesidad de comprender el contexto, en el cual se produce un fenómeno social, esta metodología se concentra en lo nutrido y complejo de las experiencias humanas, buscando un entendimiento profundo que va más allá de las medidas numéricas (Hernández y Mendoza, 2018).

El método cualitativo identifica áreas relevantes de la investigación, en contraste con el método cuantitativo no establece con claridad las preguntas de la investigación y la hipótesis antes de recolectar los datos y analizarlos; en cambio, en las investigaciones cualitativas, estas preguntas e hipótesis se pueden desarrollar antes, durante o después de este proceso, estas actividades constantemente se utilizan para descubrir las preguntas de investigación más relevantes y después para perfeccionarlas y hallar respuestas. La investigación cualitativa implica un estudio dinámico entre los hechos y la interpretación y la secuencia puede variar en cada estudio (Hernández et al, 2014).

Por lo anterior y en función del objetivo general de esta investigación que es caracterizar la práctica directiva y la gestión de la innovación, interpretando la dinámica gerencial para la innovación en la cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral, este enfoque resulta coherentes debido a que se va a realizar un análisis a partir de las cualidades que tienen tanto las variables de la práctica directiva como las de la gestión de la innovación.

### **3.2. Tipo de Investigación**

#### **3.2.1. Según el objeto de estudio**

Esta investigación es de tipo aplicado, también conocida como práctica o empírica, debido a que se enfoca en la aplicación de conocimientos adquiridos, al tiempo que se van alcanzando otros, al finalizar la implementación y sistematización de la práctica que tiene como base la investigación, los resultados se dan en base a la estrategia utilizada, la cual debe ser organizada, rigurosa y sistemática para que permita conocer la realidad (Murillo, 2008)

Por otro lado Padrón (2006) amplía el significado de investigación aplicada a través de dos distinciones: la primera, incluye cualquier intento sistemático socialmente organizado para

abordar problemas o intervenir en situaciones del entorno, en este contexto, la investigación aplicada engloba tanto la innovación artesanal, técnica e industrial como la investigación científica; la segunda, se trata de una investigación basada exclusivamente en estudios que aprovechan las teorías científicas confirmadas previamente para abordar problemas funcionales y gestionar situaciones de la vida diaria.

De esta manera se asocia esta teoría con la finalidad que tiene la presente investigación, debido a que pretende caracterizar la práctica directiva y la gestión de la innovación, interpretando la dinámica gerencial en la cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral, tomando como base información existente que ya se encuentran desarrollada, y aplicándola a la empresa para obtener información detallada, al respecto de cómo se ven estos desarrollos en la cooperativa de manera concreta, no se generará conocimiento básico, sino que se hallarán elementos puntuales de estudio sobre una temática existente.

### **3.2.2. Según el tiempo**

De acuerdo al tiempo, esta investigación es de orden sincrónico que según, Vásquez y Teyes (2012) se refiere a estudiar un fenómeno considerando sus aspectos actuales y sus elementos clave, que son el contexto y la lógica, este enfoque implica analizar los procesos internos desde una perspectiva práctica y lógica, teniendo en cuenta tantos los factores internos como externos del entorno, los cuales están vinculados de forma directa con aspectos sociopsicológicos y temporales.

El método de investigación sincrónica se centra en el estudio de situaciones o fenómenos en un específico momento, a diferencia del enfoque diacrónico, que se ocupa de analizar cambios a largo plazo, el sincrónico explora elementos en un contexto de manera simultánea, lo que

facilita una verificación en tiempo real del objeto de estudio, proporcionando de esta manera comprensión a detalle de los vínculos y circunstancias presentes en el momento en cuestión (Pardo, 2020).

Teniendo en cuenta lo anterior, para esta investigación es preciso utilizar el método sincrónico, debido a que permitirá capturar un momento específico en el que se ejerce la práctica directiva, además de facilitar la profundidad y el análisis en cuanto a la gestión de la innovación de la empresa, contextualizando de manera precisa, evitando que se diluya la información en un periodo más amplio, facilitando la comprensión minuciosa de las dinámicas que se llevan a cabo y cómo interactúan entre sí.

### **3.2.3 Según la información que se recoge para responder el problema de investigación**

Esta investigación es de tipo descriptivo, de acuerdo con Guevara et al. (2020) “El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (p. 171).

Por otro lado, para Niño (2008) es fundamental lograr una descripción precisa, por lo tanto, es recomendable obviar el uso de términos dubitativos o múltiples, en este tipo de investigación este enfoque se caracteriza por identificar atributos o aspectos que son observables, que permiten la verificación a través de expresiones clara en los testimonios de los partícipes de la investigación.

De acuerdo con estas teorías el tipo de investigación descriptivo cumple a cabalidad con el objetivo de esta investigación, debido a que proporciona claridad y detalle, una amplia contextualización, identificando patrones y tendencias que se llevan a cabo en el ejercicio

directivo y la gestión de la innovación y de esta manera facilita el análisis profundo y la toma de decisiones asertivas.

### **3.3 Población y muestra**

#### **3.3.1 Definición de la población**

La población objeto de estudio de la presente investigación está conformada por un gerente general y cuatro directores de área, los cuales tienen a su cargo entre dos y cinco personas cada uno.

#### **3.3.2 Cálculo y selección de la muestra**

El objeto de estudio es un pequeño grupo, que corresponde a la totalidad de directores del área administrativa de la cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral, por lo tanto, se aplicarán los instrumentos de recolección de información a todo el tamaño de la muestra que la componen, la gerente general, el director contable y financiero, el director de crédito y cartera, el director de comunicaciones y la directora de riesgos y operaciones.

### **3.4 Instrumento(s)**

Los instrumentos de investigación utilizados son entrevistas estructuradas y formularios autoadministrados, los cuales son herramientas fundamentales para recopilar los datos a través de una interacción con los directivos que para este caso, son el objeto de estudio, su importancia radica en el análisis, comprensión y contextualización del tema de estudio.

#### **3.4.1 La entrevista estructurada**

Una entrevista estructurada, se planifica previo a su aplicación, se identifica el tipo de información que se requiere, se desarrolla un guion de preguntas fijas que se aplican de manera secuencial, el entrevistador debe seguir el orden establecido, generalmente las preguntas están

diseñadas para recibir respuestas sintetizadas y el entrevistado debe estar dispuesto a seguir el guion establecido con antelación (Folgueiras, 2016).

El investigador prepara con antelación la estructura de las preguntas utilizando un guion predefinido, dirigido de forma ordenada, lo que limita considerablemente las oportunidades para que el entrevistado de respuestas demasiado extensas o se desvíe del guion establecido, habitualmente se realizan preguntas cerradas, lo que conlleva a que las respuestas sean específicas, afirmativas, negativas o un tipo de opción predeterminada (Peláez et al, 2013).

Puntualmente las entrevistas estructuras aplicadas a los cinco directivos de la cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral, se estructuraron en cuatro partes así: Cinco preguntas de caracterización demográfica, cinco preguntas de caracterización organizacional, catorce preguntas de identificación de roles conforme Mintzberg (1973) de las cuales, tres son de selección múltiple, referentes a los roles interpersonal, informativo y decisional, tres son sobre características de la práctica directiva, conforme Mintzberg (2009) y doce preguntas de caracterización de la innovación en la empresa.

A continuación, se enmarcan los factores generales de las entrevistas, obtenidos de las transcripciones realizadas posteriores a su aplicación, detallados en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Entrevistas directivas cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral*

| <b>Entrevistado</b>         | <b>Cargo</b>                       | <b>Años de experiencia</b> | <b>Género</b> | <b>Fecha</b> | <b>Duración</b> |
|-----------------------------|------------------------------------|----------------------------|---------------|--------------|-----------------|
| Lucelly Jaramillo Jaramillo | Gerente general                    | 12                         | Femenino      | 11.11.23     | 25              |
| Alexander Ocampo            | Director contable y financiero     | 8                          | Masculino     | 14.11.23     | 16              |
| Cesar Mauricio del Río      | Director de crédito y cartera      | 6                          | Masculino     | 15.11.23     | 13              |
| Juan David Arango           | Director de comunicaciones         | 5                          | Masculino     | 16.11.23     | 20              |
| Gladys Ocampo               | Directora de riesgos y operaciones | 7                          | Femenino      | 16.11.23     | 18              |

*Nota:* Elaboración propia tomada de las entrevistas estructuradas

### **3.4.2 Formularios autoadministrados**

Este instrumento de recolección de datos se caracteriza porque los entrevistados responden las preguntas de forma independiente, es decir, sin ser necesaria la presencia de un entrevistador, este tipo de formularios pueden tener diferentes diseños; encuestas en línea, formularios electrónicos, cuestionarios impresos o a través de aplicaciones en las que las respuestas se obtienen de manera automática (Díaz, 2011).

La característica fundamental de un formulario o encuesta autoadministrada con relación a los demás métodos de recolección de datos, es que el entrevistador no está presente para hacer lectura de las preguntas y posteriormente registrar las respuestas, este instrumento requiere que el entrevistado asuma su rol de manera responsable, cambiando significativamente la dinámica de

comunicación, aquí el participante, ya no va a ser entrevistado personalmente, de esta manera su rol pasa a ser el de respondiente (Rada, 2021).

Por lo tanto, se puede inferir que los recursos gestuales y verbales característicos de las encuestas tradicionales practicadas por entrevistadores, disminuyen su importancia y empieza cobrar más relevancia en lenguaje visual, adicional a esto, este tipo de instrumento permite una rápida recopilación de datos y la difusión a un número significativo de personas, las cuales tendrán la posibilidad de responder en un tiempo y espacio definido por ellos, tal como se presenta en la tabla 2.

**Tabla 2**

*Formularios autoadministrados aplicados a directivos de la cooperativa Cooabejorral*

| Niveles educativos | Sexo        | Tipo de cargo en la organización | Tiempo laborando                          | Horas laboradas al día              |
|--------------------|-------------|----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------|
| 60% Especialistas  | 60% hombres | 80% directores en línea          | 40% entre 7 y 9 años                      | 40% 8 horas                         |
| 40% Pregrado       | 40% Mujeres | 20% director general             | 40% entre 4 7 6 años<br>20% más de 9 años | 40% más de 10 horas<br>20% 10 horas |

*Nota:* Elaboración propia a partir de resultados de formularios autoadministrados

### 3.5 Descripción de procedimientos

Para aplicar los instrumentos de recolección de información en este estudio, se deben seguir varios pasos precisos. En primer lugar, es crucial realizar una preparación exhaustiva y una planificación detallada. Esto implica revisar minuciosamente los instrumentos de investigación, como las entrevistas estructuradas y los formularios autoadministrados, para garantizar la claridad y pertinencia de las preguntas.

Seguidamente, se procede a la definición de la población y muestra. En este caso, la población objetivo comprende al gerente general y los cuatro directores de área de la cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral, quienes serán sujetos de estudio. Dado que todos estos directivos participarán, no se requiere una selección de muestra.

Una vez establecida la población, se programa la realización de entrevistas estructuradas con cada uno de los directivos. Esto implica coordinar fechas y horarios convenientes para las entrevistas, las cuales se llevarán a cabo preferiblemente en las oficinas de la cooperativa o en un entorno tranquilo y adecuado. Además, se obtiene la autorización formal para llevar a cabo la investigación, asegurando así el compromiso y la colaboración de la cooperativa en el estudio.

Posteriormente, se procede a la aplicación de las entrevistas, siguiendo un guion predefinido y registrando las respuestas de manera precisa. Simultáneamente, se distribuyen los formularios autoadministrados a los directivos por correo electrónico, estableciendo una fecha límite clara para su diligenciamiento. Durante este proceso, se envían recordatorios a los directivos para garantizar el cumplimiento de los plazos y se está disponible para responder cualquier pregunta o aclaración que puedan tener.

Una vez completada la recolección de datos, se realiza un análisis exhaustivo utilizando métodos estadísticos y cualitativos según sea necesario. Este proceso se lleva a cabo de manera organizada y meticulosa, asegurando la participación de todos los directivos de la cooperativa y el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

### **3.6 Análisis de información**

En el proceso de análisis de los datos recopilados a través de la aplicación de entrevistas estructuradas y formularios autoadministrados en la Cooperativa de ahorro y crédito

Cooabejorral, se ha optado por la utilización de Excel como herramienta principal, debido a que es una plataforma altamente versátil y ampliamente reconocida en el ámbito empresarial y de investigación debido a sus múltiples funcionalidades.

Una de las principales ventajas de Excel es su capacidad para manipular datos de manera eficiente mediante el uso de fórmulas, esta característica permite realizar cálculos complejos de manera automática, lo que agiliza el proceso de análisis y reduce la posibilidad de errores humanos, además, la flexibilidad de la hoja de cálculo permite adaptarse a diferentes tipos de datos y estructuras, lo que la convierte en una herramienta adecuada para analizar información diversa, como la obtenida en entrevistas aplicadas y los formularios autoadministrados a los directivos.

Otra ventaja significativa de Excel en esta investigación es la capacidad para visualizar datos a través de la creación de gráficos y tablas dinámicas, herramientas que permiten representar visualmente la información recopilada, lo que facilita su interpretación y comprensión, los gráficos pueden ser personalizados según las necesidades específicas del análisis, lo que permite resaltar tendencias, patrones y relaciones entre variables relevantes para identificar la manera en la que se lleva a cabo la práctica directiva y la gestión de la innovación en la organización.

### **3.7 Consideraciones éticas**

#### **3.7.1 Análisis de consideraciones éticas**

Durante la implementación de cada herramienta de recolección de datos, se brindó a cada participante una detallada explicación del protocolo de consentimiento informado, se comunicaron los objetivos puramente académicos de la investigación, asegurando que los datos

personales de los participantes no se incluirían en el informe final y serían accesibles únicamente para los investigadores y el director del proyecto, en total conformidad con la ley 1581 de 2012 de Colombia, que establece disposiciones generales para la protección de datos personales.

Además de esto, se tomaron en cuenta y se respetaron los parámetros éticos operativos, conocidos como los principios éticos de Helsinki (1964), en el curso de la investigación, se obtuvo información directa de una población específica objeto de estudio, la cual fue utilizada de manera responsable y en estricto cumplimiento con la legislación y los procedimientos regulados.

### **3.7.2 Instrumentos de aceptación y autorización**

La cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral accedió a participar en la investigación sobre la práctica directiva y la gestión de la innovación mediante la autorización formal del representante legal, quien brindó su consentimiento por escrito. Esta acción garantizó un proceso transparente, ético y respetuoso en la recolección de datos, al permitir al investigador explorar exhaustivamente los propósitos, la relevancia y la integridad de la información recopilada.

Asimismo, se concedió la aprobación para utilizar una variedad de instrumentos diseñados específicamente para la recolección de datos, incluyendo entrevistas estructuradas y formularios autoadministrados. Estos métodos fueron seleccionados con el propósito de obtener información precisa y detallada sobre las prácticas directivas y la gestión de la innovación dentro de la organización, con el objetivo de abordar adecuadamente la pregunta de investigación planteada.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 Caracterización demográfica**

La caracterización demográfica en esta investigación se obtuvo a partir de la información proporcionada por los directivos en las respuestas a las primeras cinco preguntas de las entrevistas estructuradas y formularios autoadministrados aplicados a un total de cinco directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooabejorral. Estos participantes fueron seleccionados como muestra representativa del universo de interés. Durante este proceso, se exploraron diversos aspectos demográficos, tales como la edad, nivel educativo, sexo, género y estrato socioeconómico. Específicamente, estos elementos fueron abordados en el proceso exploratorio.

Es relevante señalar que, de los cinco directivos entrevistados, dos son mujeres y tres son hombres, lo que indica una representación de ambos géneros en la dirección. Además, se observó que una de las mujeres ocupa el cargo de gerente general dentro de la cooperativa. El dato puede resultar pertinente para analizar posibles correlaciones entre el género de los directivos y sus roles o responsabilidades dentro de la organización.

El enfoque en la caracterización demográfica proporciona una base sólida para comprender mejor la diversidad y las características individuales de los directivos de la cooperativa. A su vez, puede contribuir a una comprensión más profunda de las dinámicas organizacionales y las decisiones estratégicas relacionadas con la práctica directiva y la gestión de la innovación, tal como se presenta en la tabla 3.

**Tabla 3**

*Caracterización demográfica*

| Entrevistado/      | 1            | 2           | 3            | 4           | 5            |
|--------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| <b>Preguntas</b>   |              |             |              |             |              |
| 1. Edad            | 47           | 41          | 42           | 33          | 37           |
| 2. Nivel educativo | Especialista | Profesional | Especialista | Profesional | Especialista |
| 3. Sexo            | Mujer        | Hombre      | Mujer        | Hombre      | Hombre       |
| 4. Género          | Femenino     | Masculino   | Femenino     | Masculino   | Femenino     |
| 5. Estrato         | 2            | 2           | 2            | 2           | 2            |

*Nota:* Elaboración propia a partir de información de entrevistas aplicadas

Los datos muestran una diversidad en la edad, nivel educativo, sexo, género y estrato socioeconómico de los entrevistados. La edad oscila entre 33 y 47 años, con una combinación de especialistas y profesionales en términos de educación. Se observa también una distribución entre hombres y mujeres, con una variedad de géneros representados. Es importante señalar que todos los entrevistados pertenecen al estrato socioeconómico dos. Esta elección se debe al hecho de que este estrato prevalece en la distribución demográfica y económica de la zona urbana del municipio objeto de la investigación. Estos resultados reflejan la heterogeneidad de la muestra y la importancia de considerar múltiples factores al analizar la información recopilada.

#### 4.2 La práctica directiva en la cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral

En el contexto de la investigación sobre práctica directiva y gestión de la innovación en los directivos de la cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral, se abordan preguntas clave dentro de la entrevista realizada y el formulario autoadministrado, de las cuales se seleccionan algunas para llevar a cabo el análisis de lo encontrado en las respuestas relacionadas con la dirección, tal como se presenta en la tabla 4.

**Tabla 4**

*Práctica directiva*

| Entrevistado/                                                          | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------------------------------------------|----|---|---|---|---|
| <b>Preguntas</b>                                                       |    |   |   |   |   |
| 10. Cuánto tiempo lleva ocupando el cargo actual (años)                | 12 | 8 | 7 | 6 | 5 |
| 11. Cuánto tiempo consume su jornada laboral (horas)                   | 12 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| 12. Cuántas horas de la jornada diaria dedica a la planeación          | 4  | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 13. Cuántas horas de la jornada diaria dedica a actividades operativas | 3  | 5 | 4 | 2 | 2 |

*Nota:* Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas

El análisis de las respuestas proporcionadas por los cinco entrevistados revela una gama de experiencia en cuanto al tiempo que llevan ocupando sus cargos actuales. Entre ellos, un 20% ha dedicado más de una década, a sus responsabilidades actuales, lo que sugiere una sólida base de conocimientos y una profunda comprensión de los procesos internos de la cooperativa. Esta

larga permanencia puede traducirse en una continuidad en los procesos, donde la experiencia acumulada se convierte en un activo invaluable para la toma de decisiones informadas y estratégicas

Por otro lado, en relación a la pregunta sobre cómo calificarían su ritmo de trabajo, se obtuvieron diversas respuestas que reflejan distintas percepciones y enfoques de los directivos respecto a su forma de trabajar, tal como se especifica en la figura 3.

**Figura 3**

*Ritmo de trabajo*



*Nota:* Información extraída del formulario autoadministrado a través de google forms

De los cinco directivos entrevistados, el 40% de ellos describe su ritmo laboral como acelerado, lo que sugiere una preferencia por la acción rápida y una productividad constante. Otro 40% califica su ritmo de trabajo como medio, indicando una aproximación equilibrada entre la eficiencia y la gestión del tiempo. Por último, el 20% restante describe su ritmo de trabajo

como tranquilo, lo que implica una aproximación más pausada y reflexiva hacia sus responsabilidades laborales. Esta variabilidad en los ritmos de trabajo entre los directivos puede influir en la dinámica y la gestión de la cooperativa

La diversidad de percepciones puede influir en la manera en que se gestionan la dirección y las estrategias dentro de la organización, ya que diferentes ritmos de trabajo pueden impactar en la capacidad de adaptación, la creatividad y la eficacia en la implementación de cambios y mejoras.

En relación a la pregunta sobre la frecuencia con la que realizan la planeación de actividades, se revela una tendencia predominante hacia una planificación regular y proactiva por parte de los directivos entrevistados. Sin embargo, se identificó una respuesta particular que indica una deficiencia en el proceso de planificación desde el rol de dirección de comunicaciones. El directivo expresa: *“Diariamente no se dedica mucho tiempo a la planeación. Esta es una de nuestras falencias. Nos centramos más en la inmediatez, en la urgencia. La planeación ocurre solo una vez a la semana”*.

Del 80% de los directivos encuestados, cuatro de ellos, han afirmado llevar a cabo la planificación de actividades de manera regular, lo que indica una sólida práctica de anticipación y organización en la gestión de las responsabilidades y proyectos dentro de la cooperativa. Esta tendencia hacia una planificación frecuente refleja una cultura organizacional enfocada en la eficiencia y el logro de metas, donde se considera la anticipación y la preparación como factores críticos para alcanzar el éxito. En contraste, el 20% restante, representado por un directivo del área de comunicaciones, ha destacado la ausencia de planificación en su sector como una deficiencia que resulta en la pérdida de oportunidades en la prestación de los servicios y la

adquisición de productos por parte de los clientes. Esto sugiere que las acciones realizadas por sus colegas podrían no estar siendo adecuadamente reflejadas a través de los medios de comunicación.

Por otra parte, en las respuestas a la pregunta sobre la frecuencia del uso de la comunicación oral o escrita para el desarrollo del trabajo, se refleja una clara tendencia hacia la comunicación oral como medio de interacción entre los directivos. El 100% de los entrevistados indicaron que utilizan la comunicación oral casi todo el tiempo en el desarrollo de sus labores. Esta respuesta evidencia una preferencia generalizada por la interacción verbal directa como principal canal de comunicación en el entorno laboral de la cooperativa, tal como se presenta en la figura 4.

**Figura 4**

*Tipo de comunicación*



*Nota:* Información extraída del formulario autoadministrado a través de google forms

Esta alta frecuencia en el uso de la comunicación oral puede interpretarse como una señal de la importancia que los directivos otorgan a la interacción interpersonal y al intercambio de información en tiempo real dentro de la organización. Facilita la transmisión de ideas, la resolución de problemas y la toma de decisiones de manera rápida y efectiva, contribuyendo así a mantener un ambiente de trabajo colaborativo y dinámico

Finalmente se realiza un análisis sobre los roles y responsabilidades de género en la organización, destacando que las mujeres representan el 40% de los directivos y especialistas, subrayando así su contribución clave. Es notable que estas mujeres son quienes ostentan los cargos durante más tiempo, incluyendo a la gerente general y la directora de riesgo y operaciones. Lo que refleja una evolución significativa en los roles desde su formación como líderes hasta la participación activa en la toma de decisiones y la gestión de equipos. El liderazgo de género se manifiesta en la influencia significativa que ejerce en los procesos operativos de la cooperativa.

#### **4.3 La gestión de la innovación en la cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral**

En el contexto de la investigación sobre prácticas directivas y gestión de la innovación en los directivos de la cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral, se plantean preguntas fundamentales tanto en las entrevistas realizadas como en el formulario autoadministrado. Se seleccionaron interrogantes específicos para llevar a cabo el análisis de las respuestas relacionadas con la gestión de la innovación. Este enfoque particular se detalla en la tabla 5.

**Tabla 5**

Gestión de la innovación

| Entrevistado/                                                           | 1                        | 2                                          | 3                                  | 4                                               | 5                               |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Preguntas</b>                                                        |                          |                                            |                                    |                                                 |                                 |
| 29. Realiza actividades asociadas con la innovación                     | Si                       | Si                                         | Si                                 | Si                                              | Si                              |
| 35. Qué tipo de innovación desarrolla la organización                   | Portal transaccional     | Tarjeta debito                             | APP                                | Aplicación web                                  | Tarjeta debito                  |
| 12. Fortalezas de la innovación en su organización                      | Permanencia en el tiempo | Aumento de asociados                       | Alineación con entidades bancarias | Mantener el nivel de actualización de productos | Actualización de la base social |
| 13. Debilidades más notables que tiene la innovación en su organización | Recurso económico        | No hay un proceso establecido para innovar | Inversión poco exitosa             | Recurso económico limitado                      | Factores tecnológicos limitados |

*Nota:* Elaboración propia a partir de entrevistas practicadas

Según las respuestas proporcionadas en la entrevista, los cinco directivos han confirmado que la organización lleva a cabo actividades relacionadas con la innovación. Se destaca la implementación de un portal transaccional, tarjetas de débito, aplicaciones móviles y web. Las fortalezas identificadas en el proceso de innovación incluyen la permanencia en el tiempo de las iniciativas, el aumento en el número de asociados, la alineación con entidades bancarias y el mantenimiento del nivel de actualización de productos.

Por otro lado, las debilidades más notables incluyen limitaciones en recursos económicos, la falta de un proceso establecido para innovar, inversiones poco exitosas y algunas restricciones tecnológicas. Estos hallazgos sugieren áreas clave de oportunidad y desafíos para el desarrollo de la innovación en la organización.

La lectura que se realiza al analizar las respuestas revela una falta de identificación de los procesos de innovación. Los directivos consideran que productos que ya existen en el mercado, pero apenas se está trabajando en la implementación al interior de la empresa, son un desarrollo innovador. Sin embargo, parece estar un poco rezagado el proceso de generar valor agregado a través de soluciones creativas.

Es crucial comprender que la innovación va más allá de la mera adopción de productos existentes; implica la capacidad de pensar más allá de los límites convencionales, anticipar las necesidades del mercado y crear soluciones únicas que resuelvan problemas de manera efectiva. Por lo tanto, es necesario que la organización reoriente sus esfuerzos hacia una cultura de innovación genuina, fomentando la creatividad y la exploración de nuevas ideas, lo que permitirá no solo mantenerse al día con la competencia, sino también liderar el camino en su sector.

En relación a la pregunta del formulario autoadministrado sobre el tipo de innovación que más requiere la cooperativa Cooabejorral, se presentan cinco opciones de respuesta: innovación en producto, innovación en proceso, innovación organizacional, innovación en marketing y todas las anteriores. El 80% de los directivos considera que todas las opciones mencionadas son necesarias, mientras que solo el 20% elige la innovación en producto, tal como se detalla en la figura 5.

**Figura 5**

*Tipo de innovación requerida en la organización*



*Nota:* Información extraída del formulario autoadministrado a través de google forms

La información proporcionada revela una clara necesidad de fortalecer los procesos de innovación dentro de la cooperativa Cooabejorral. El hecho de que cuatro directivos consideren que todas las formas de innovación presentadas son necesarias, mientras que solo un directivo priorice la innovación en producto, sugiere una percepción generalizada de que la organización requiere mejoras en múltiples áreas para mantenerse competitiva y relevante en un entorno empresarial en constante evolución. Esta discrepancia subraya la importancia de adoptar una mentalidad más proactiva hacia la innovación, buscando no solo desarrollar nuevos productos, sino también mejorar procesos, estructuras organizativas y estrategias de marketing. Fortalecer estos procesos no solo ayudará a la cooperativa a mantenerse al día con las demandas del

mercado, sino también a diferenciarse y prosperar en un panorama empresarial cada vez más competitivo.

Al abordar la pregunta sobre las debilidades más notables en cuanto a innovación dentro de la organización, destaca una respuesta especialmente reveladora proporcionada por uno de los directivos. Expresó: *"Más que la innovación, yo creo que la debilidad está presente en que no tenemos un proceso establecido para innovar. Entonces, esa es la debilidad: no somos innovadores porque no lo pensamos como innovadores, sino que simplemente lo hacemos por necesidad"*. Esta reflexión resalta una realidad sobre la falta de una estructura clara y sistemática para fomentar la innovación puede obstaculizar el desarrollo de iniciativas creativas y disruptivas que impulsen el crecimiento y la competitividad de la organización.

Desde la perspectiva del investigador, la importancia de la innovación en cualquier tipo de organización es innegable. La capacidad de innovar no solo permite a una empresa adaptarse y prosperar en entornos cambiantes, sino también mantenerse a la vanguardia en su industria. La innovación no solo se trata de desarrollar nuevos productos o servicios, sino también de mejorar procesos internos, encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades del cliente y mantener una ventaja competitiva sostenible. En un mundo empresarial cada vez más dinámico y competitivo, las organizaciones que no priorizan la innovación corren el riesgo de quedarse rezagadas y perder relevancia en el mercado.

#### **4.4 Desafíos que tiene la cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral en materia de práctica directiva y gestión de la innovación**

De acuerdo a la información recopilada sobre la práctica directiva y la gestión de la innovación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooabejorral, se identifican varios desafíos importantes que enfrenta la organización.

Aunque se observa una representación de hombres y mujeres en la dirección de la cooperativa, es crucial analizar cómo se distribuyen los roles y responsabilidades de género. La presencia de mujeres en roles de liderazgo, como el de gerente general, es positiva, pero es importante asegurar que existan oportunidades equitativas para todos los géneros y que se fomente un ambiente inclusivo.

Si bien es alentador ver que algunos directivos tienen una larga experiencia en sus cargos actuales, esto también puede plantear desafíos en términos de renovación y dinamismo en la gestión. Es importante equilibrar la experiencia con la introducción de nuevas ideas y perspectivas para garantizar la innovación continua y la adaptación a los cambios en el entorno.

Se observa que existe una tendencia predominante hacia una planificación regular y proactiva por parte de los directivos. Sin embargo, las deficiencias identificadas en el proceso de planificación, especialmente en áreas como comunicaciones, destacan la necesidad de mejorar la anticipación y la organización en la gestión de las responsabilidades y proyectos dentro de la cooperativa.

Aunque la cooperativa lleva a cabo actividades relacionadas con la innovación, se identifican debilidades significativas en cuanto a la falta de un proceso establecido para innovar y la limitación de recursos económicos y tecnológicos. Esto sugiere la necesidad de promover

una cultura de innovación más sólida que fomente la creatividad, la exploración de nuevas ideas y la implementación efectiva de soluciones innovadoras.

Existe una discrepancia entre la percepción de la innovación y su implementación efectiva. Los directivos consideran que implementar productos existentes en el mercado constituye innovación, lo que sugiere una comprensión limitada del concepto. Es esencial que la organización reconozca la importancia de la innovación genuina, que va más allá de la adopción de productos, y desarrolle un enfoque más estratégico y sistemático para identificar y gestionar la innovación en todas sus formas.

La variedad de percepciones sobre el ritmo de trabajo y la frecuencia de planificación de actividades entre los directivos refleja la existencia de diferentes estilos de trabajo dentro de la organización. Gestionar eficazmente esta diversidad de enfoques puede ser un desafío para garantizar la cohesión y la eficiencia en la implementación de estrategias y proyectos de innovación.

La percepción generalizada de que falta tiempo para innovar revela un desafío crítico en la gestión del tiempo dentro de la cooperativa. La escasez de recursos temporales puede obstaculizar la capacidad de la organización para generar y desarrollar nuevas ideas y proyectos, lo que afecta su capacidad de adaptación y competitividad en un entorno empresarial en constante cambio.

La mayoría de los directivos expresaron sentirse raramente capacitados para innovar, lo que sugiere un desafío en el desarrollo de habilidades y competencias relacionadas con la innovación. Además, la existencia de una cultura organizacional que no fomente ni valore la

innovación también puede ser un obstáculo importante para impulsar iniciativas innovadoras dentro de la cooperativa.

Aunque se destaca una preferencia por la comunicación oral y la construcción de relaciones estratégicas dentro de la cooperativa, es importante asegurar que estas interacciones promuevan la colaboración efectiva y la difusión de ideas innovadoras en toda la organización.

Considerando que una parte significativa de los directivos reconoce la importancia de la innovación para la supervivencia y el éxito de la cooperativa, aún existe una proporción que subestima la urgencia de abordar este tema. Superar la falta de conciencia y compromiso con la innovación puede ser crucial para impulsar el cambio y la transformación en la organización.

En síntesis, los desafíos identificados en la práctica directiva y la gestión de la innovación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooabejorral apuntan a la necesidad de mejorar la gestión del tiempo, fortalecer la capacitación y la cultura de innovación, gestionar la diversidad de estilos de trabajo, promover una comunicación efectiva y construir relaciones estratégicas sólidas que impulsen la innovación y el crecimiento sostenible de la organización.

Abordar estos desafíos requerirá un enfoque integral en el estilo de liderazgo, que incluya medidas para promover la diversidad y la inclusión, mejorar la planificación estratégica, fortalecer la cultura de innovación a través del desarrollo de capacidades que permiten identificar y gestionar la creación de manera efectiva.

## 5 CONCLUSIONES

La investigación ha demostrado que la Cooperativa Cooabejorral exhibe una representación variada de género en sus roles directivos, con una distribución significativa entre hombres y mujeres en posiciones de liderazgo. Este hallazgo resalta la importancia de fomentar la inclusión y la diversidad en el ámbito empresarial, lo que no solo promueve la equidad de género, sino que también enriquece la toma de decisiones y la perspectiva estratégica dentro de la organización.

A pesar de la tendencia hacia una planificación regular por parte de los directivos, se identifican deficiencias en la gestión del tiempo y la planificación estratégica, especialmente en áreas como comunicaciones. Esto sugiere la necesidad de implementar estrategias para mejorar la anticipación y la organización en la gestión de proyectos, así como para promover una cultura de innovación más sólida que fomente la creatividad y la exploración de nuevas ideas.

La investigación ha revelado una percepción limitada de la innovación dentro de la cooperativa, con una tendencia a considerar la adopción de productos existentes en el mercado como innovación. Esta falta de comprensión destaca la necesidad de educar y sensibilizar a los directivos y empleados sobre el concepto de innovación genuina, que va más allá de la mera adopción de productos y servicios, e involucra la generación de soluciones únicas y creativas que resuelvan problemas de manera efectiva.

Los hallazgos de esta investigación sugieren varias áreas de investigación futura que podrían explorarse para profundizar en la comprensión de la práctica directiva y la gestión de la innovación en organizaciones similares. Entre estas áreas se incluyen el análisis de la influencia de la diversidad de género en la toma de decisiones, el desarrollo de estrategias efectivas para

mejorar la gestión del tiempo y la planificación estratégica, y la exploración de enfoques innovadores para promover una cultura de innovación dentro de las organizaciones. Estas áreas de investigación pueden contribuir significativamente al avance del conocimiento en el campo y al desarrollo de prácticas empresariales más efectivas y sostenibles.

### Referencias

- Acosta, G. (2015) La innovación empresarial y la cultura organizacional. Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5165298>.
- Bernal, C., Blanco, C. (2017) Innovación por Diseño y su relación con las variables del entorno en una muestra de empresas en Bogotá-Colombia. Información Tecnológica, 28(4), 145-156.
- Cañar, J., Hidalgo, A. (2021) Modelos de gestión empresarial centrados en la innovación como ventaja competitiva. Una mirada a las PYMES de Manta. Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926827>.
- Chesbrough, H. (2003) Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H., Crowther, A. (2006) Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. R&D Management, 36(3), 229-236.
- Chiavenato, I. (2019) Introducción a la teoría general de la administración. Recuperado de:  
<https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uniminuto.edu/stage.aspx?il=9167&pg=1&ed=>
- Chiavenato, I. (2019) La administración y sus perspectivas y Enfoque clásico de la administración. En Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración (pp. 7–28). McGraw-Hill.
- Christensen, C. (1997) El dilema de los innovadores cuando las nuevas tecnologías pueden hacer fracasar a las grandes empresas. Recuperado de:  
[https://www.google.com.co/books/edition/Dilema\\_De\\_Los\\_Innovadores\\_Nueva\\_Edici%C3%B3n/VtRjEAAQBAJ?hl=es419&gbpv=1&dq=%EF%83%BC+Christensen,+C.+M](https://www.google.com.co/books/edition/Dilema_De_Los_Innovadores_Nueva_Edici%C3%B3n/VtRjEAAQBAJ?hl=es419&gbpv=1&dq=%EF%83%BC+Christensen,+C.+M)

[.\(1997\).+el+dilema+de+los+innovadores+cuando+las+teconog%C3%ADas...&printsec=frontcover.](#)

Congreso de la República de Colombia (1988) Ley 79 de 1988. Por la cual se actualiza la legislación cooperativa.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=9211>.

Cooabejorral (2017) Historia cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral. Abejorral.

Cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral. Recuperado de

<https://www.cooabejorral.coop/subpagina.asp?codigo=4&/historia>.

Da Ross, G. (2007) El movimiento cooperativo en el Ecuador. Visión histórica, situación actual y perspectivas. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17405710.pdf>.

Dávila, R. (2004) Innovación y éxito en la gerencia cooperativa casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito. Recuperado de [Innovación y éxito en la gerencia cooperativa: casos exitosos de - Ricardo Dávila L. de G. - Google Libros](#).

Díaz, V (2012) Ventajas e inconvenientes de la encuesta por Internet. *Papers: revista de sociología*, 193-223.

Drucker, P. (1985) Innovation and Entrepreneurship. Recuperado de:

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=NyqDBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=%EF%83%BC%09Drucker,+P.+F.+\(1985\).+Innovation+and+Entrepreneurship&ots=BMsBusEc5f&sig=nYFaLP1d1YjAuISJX3hnenNV0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=NyqDBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=%EF%83%BC%09Drucker,+P.+F.+(1985).+Innovation+and+Entrepreneurship&ots=BMsBusEc5f&sig=nYFaLP1d1YjAuISJX3hnenNV0#v=onepage&q&f=false).

Duncan, W. (1989) Grandes ideas en la dirección de empresas, recuperado de:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=QTWJ0zzHbcC&oi=fnd&pg=PA1&dq=lib>

[ro+%22henry+fayol%22+pr%C3%A1ctica+directiva&ots=tZmTKsjdF2&sig=WAtndjLC6FSkB5U\\_tFvhTJJnCyw#v=onepage&q&f=false.](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZGU1a3tqRLkC&oi=fnd&pg=PA19&dq=Etkin,+J.+(2003).+Gesti%C3%B3n+de+la+complejidad+en+las+organizaciones.+Las+estrategias+frente+a+lo+imprevisto+y+lo+impensado.+Buenos+Aires:+Ediciones+Granica.&ots=ryc3oYFj3&sig=cMsnIGNLPv6zrCflZwAJLbjF5Cw#v=onepage&q=Etkin%20J.%20(2003).%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20complejidad%20en%20las%20organizaciones.%20Las%20estrategias%20frente%20a%20lo%20imprevisto%20y%20lo%20impensado.%20Buenos%20Aires%3A%20Ediciones%20Granica.&f=false)

Etkin, J. (2005) Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Ediciones Granica SA. Recuperado de:  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZGU1a3tqRLkC&oi=fnd&pg=PA19&dq=Etkin,+J.+\(2003\).+Gesti%C3%B3n+de+la+complejidad+en+las+organizaciones.+Las+estrategias+frente+a+lo+imprevisto+y+lo+impensado.+Buenos+Aires:+Ediciones+Granica.&ots=ryc3oYFj3&sig=cMsnIGNLPv6zrCflZwAJLbjF5Cw#v=onepage&q=Etkin%20J.%20\(2003\).%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20complejidad%20en%20las%20organizaciones.%20Las%20estrategias%20frente%20a%20lo%20imprevisto%20y%20lo%20impensado.%20Buenos%20Aires%3A%20Ediciones%20Granica.&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZGU1a3tqRLkC&oi=fnd&pg=PA19&dq=Etkin,+J.+(2003).+Gesti%C3%B3n+de+la+complejidad+en+las+organizaciones.+Las+estrategias+frente+a+lo+imprevisto+y+lo+impensado.+Buenos+Aires:+Ediciones+Granica.&ots=ryc3oYFj3&sig=cMsnIGNLPv6zrCflZwAJLbjF5Cw#v=onepage&q=Etkin%20J.%20(2003).%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20complejidad%20en%20las%20organizaciones.%20Las%20estrategias%20frente%20a%20lo%20imprevisto%20y%20lo%20impensado.%20Buenos%20Aires%3A%20Ediciones%20Granica.&f=false)

Ferrer, M. (2018) El comportamiento organizacional y su relación en los procesos de innovación tecnológica. *Academo*, 5(2), 169-178.

Folgueiras, P. (2016) La entrevista. Recuperado de:  
<https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>.

García, R. (2018) Una aproximación a partir de la teoría de sistemas al comportamiento de la organización social. Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6885264>.

Góngora, N., Cicatelli, M. (2013). Diagnóstico y evaluación organizacional: repensando su abordaje. *S/D*.

González, N., González, I. y Sáez, A. (2018) Factores influyentes en la gestión de innovación en empresas. *Retos de la Dirección*, 12(2), 87-110.

- Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro, N. (2020) Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). Recuperado de: <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/860>.
- Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación (2005). Manual de Oslo. Comisión Europea, EUROSTAT. Recuperado de: [https://datos.portaldecomerciante.com/userfiles/30/Biblioteca/7c30b1dc2c2947a56553Manual\\_de\\_Oslo\\_Innovacionempresarial.pdf](https://datos.portaldecomerciante.com/userfiles/30/Biblioteca/7c30b1dc2c2947a56553Manual_de_Oslo_Innovacionempresarial.pdf).
- Henao, A., Bom, Y., Ovalle, A., Ocampo, O. (2020) Gestión de la innovación en empresas de economía solidaria de caldas- Colombia. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8445046>.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, L. (2014) Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. RH Sampieri, Metodología de la Investigación, 22.
- Hernández, R., Mendoza, C. (2018) [Definición del alcance de la investigación en la ruta cuantitativa: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo](#). En Hernández, R., Mendoza, C. *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (pp. 106-120). McGraw-Hill.
- Hidalgo, A., León, G., y Pavón, J. (2013) La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/uniminuto/49068?page=56>.
- Huber, J. (2001) Managing Innovation: mining for nuggets, Autors Choice Press, USA.
- Kim, W., Mauborgne, R. (1997) Value innovation: the strategic logic for high growth, Harvard Business Review, January, pp. 103- 112.

- López, D., Rivera, M., Salazar J. (2017) Innovación para la competitividad en las cooperativas del distrito de Santa Marta. Recuperado de:  
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/37becb7b-4875-4f39-b543-b1cef39b926c/content>.
- López, P., Mariño, A. (2010) Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 18(2), 75–93. <https://doi.org/10.18359/rfce.2273>
- Lundvall, B. (1992) National Systems of Innovation, Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning, Printer Publish, U.S.A.
- Miller, W., Morris L. (1999) 4th Generation R&D. Managing Knowledge, Technology, and Innovation, John Wiley & Sons, Inc. USA.
- Ministerio de ciencia, tecnología e innovación MINCIENCIAS. (2023) Innovación empresarial. Recupérate de: <https://minciencias.gov.co/portafolio/innovacion/empresarial-> .
- Mintzberg, H. (1989) Mintzberg y la dirección. Recuperado de:  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=CZX1NRqyPkMC&oi=fnd&pg=PR13&dq=mintzberg+y+la+direccion&ots=5rHNHszE2m&sig=BnGv76kSQTZptw#v=onepage&q=mintzberg%20y%20la%20direccion&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=CZX1NRqyPkMC&oi=fnd&pg=PR13&dq=mintzberg+y+la+direccion&ots=5rHNHszE2m&sig=BnGv76kSQTZptw#v=onepage&q=mintzberg%20y%20la%20direccion&f=false).
- Murillo, J (2008) Sobre la metodología de investigación en estudios sobre el discurso de la cortesía: a propósito del empleo de cuestionarios de hábitos sociales. *Cortesía y conversación: De lo escrito a lo oral*, 53-71.
- Navarro, R., Aladino, C. (2018) Discusión de los distintos tipos de innovación. *Revista publicando corporación educativa SER, ecuador* (15), 59-72.

- Niño, R. (2011) Metodología de la Investigación diseño y ejecución. Ediciones de la U. V. Niño  
Rojas, Metodología de la Investigación; diseño y ejecución. Ediciones de la U.
- OCDE y Eurostat. (2006) Oslo Manual 3rd Edition: Guidelines for Collecting and Interpreting  
Innovation Data (3rd Edition ed.). Obtenido de  
<http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Padrón, J (2020) Maestría en Arte y Sociedad en América Latina Facultad de Arte–UNICEN  
Materia: Seminario de Tesis I-Teoría y Metodología de la Investigación Social y Artística  
Programa.
- Pardo, M. L. (2011) Teoría y metodología de la investigación lingüística: método sincrónico-  
diacrónico de análisis lingüístico de textos. Recuperado de:  
<https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/170421>.
- Peláez, A., Rodríguez, J., Ramírez, S., Pérez, L., Vázquez, A., & González, L. (2013) La  
entrevista. Universidad autónoma de México. Recuperado de:  
[http://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso\\_10/E](http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/E).
- Rada ORCID, V. D. (2021) Utilización conjunta de encuestas administradas y  
autoadministradas. ¿Proporcionan resultados similares? *Revista Española de Sociología*  
(RES), 30(1).
- Rothwell, R. (1994) Industrial Innovation: Success, Strategy, Trends in Dodgson, M.; Rothwell,  
R., The Handbook of industrial (pp.33-53) USA: Edward Elgar.

Sanabria, M. (2007) De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *Universidad y Empresa*, 6 (13), 155-194.

Schumpeter, J. (1934) Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico. FCE, México, 1978.

Seclen, J., Barrutia, J. (2019) Gestión de la innovación empresarial: conceptos, modelos y sistemas. Recuperado de:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=0EDZDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT18&dq=gesti%C3%B3n+de+la+innovaci%C3%B3n&ots=H8XUNScfR8&sig=iDVdmmuQU DIAZ6aUBEVEvO00tU#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20la%20innovaci%C3%B3n&f=false>.

Suárez, D., Erbes, A., Barletta, F. (2020) Teoría de la innovación: evolución, tendencias y desafíos: herramientas conceptuales para la enseñanza y el aprendizaje / - 1a ed.- Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento; Madrid: Ediciones Complutense, 2020. Libro digital, PDF - (Ciencia, innovación y desarrollo; 14).

Vaca, J. (2022) Incidencia de la Ley de Economía Popular Solidaria y Finanzas Populares en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Superintendencia de Compañías. Recuperado de [T3776-MGD-Vaca-Incidencia.pdf \(uasb.edu.ec\)](#).

Vásquez, Y., Teyes, R. (2012) Los procesos de investigación sincrónicos y diacrónicos en la teoría de Jean Piaget. Revista interdisciplinaria de la Escuela de Educación de la Facultad de Humanidades y Educación de LUZ, 4(7), 46-69.

Práctica directiva y gestión de la innovación interpretando la dinámica gerencial para La  
Innovación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooabejorral

72

Villaverde, L. (2006) *Gestión del cambio y la innovación en la empresa: un modelo para la  
innovación empresarial*. Ideas propias Editorial SL.

## Anexos

### Anexo 1 Carta de consentimiento por parte de la cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral para llevar a cabo la investigación

Abejorral, 9 de noviembre de 2023

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

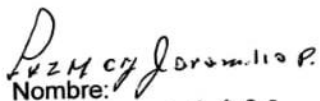
Asunto: Aceptación de participación en el desarrollo de la investigación Práctica directiva y gestión de la innovación interpretando la dinámica gerencial para la innovación en la cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral

Yo Luz Mery Jaramillo Palacio, identificada con cedula de ciudadanía No. 21.418.899 como representante legal de la empresa Cooperativa de ahorro y crédito Cooabejorral, certifico a través de esta carta mi consentimiento y aprobación para suministrar la información requerida sobre la empresa y la aceptación de aplicación de los instrumentos necesarios para la recopilación de los datos requeridos para dar respuesta a la pregunta de investigación que guía el proyecto (Entrevistas estructuradas y formulario auto administrados sobre práctica directiva e innovación), que será realizado por los siguientes estudiantes del programa:

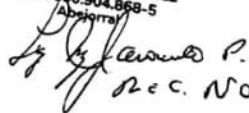
- Deissy Yulied Garzón González, identificado con CC. 1.022.032.707

Muchas gracias por la invitación.

Cordialmente,

  
Nombre: Luz Mery Jaramillo P.  
C.C. 21.418.899  
Cargo: Gerente suplente.  
Empresa: Cooabejorral

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
**COOABEJORRAL**  
JUAN DE DIOS GÓMEZ  
NIT. 890.904.868-5  
Abogado

  
REC. NOV. 9/2023.