

PRACTICA DIRECTIVA E INNOVACION: DINAMICA GERENCIAL EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS.



PRACTICA DIRECTIVA E INNOVACIÓN: INTERPRETANDO LA DINÁMICA GERENCIAL EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE ESPECIALIDADES QUÍMICAS, ESTUDIO DE CASO EMPRESA MERQUIAND S.A.S

CLAUDIA LUCIA MONCADA

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

**PRACTICA DIRECTIVA E INNOVACION: DINAMICA GERENCIAL EN UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS
QUÍMICOS.**

**PRACTICA DIRECTIVA E INNOVACIÓN: INTERPRETANDO LA DINÁMICA GERENCIAL EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE ESPECIALIDADES QUÍMICAS, ESTUDIO DE CASO EMPRESA
MERQUIAND S.A.S**

CLAUDIA LUCIA MONCADA

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

Asesor(a)

Mg. JESUS ENRIQUE BELTRAN VASQUEZ

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Julio de 2024

PRACTICA DIRECTIVA E INNOVACION: DINAMICA GERENCIAL EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS QUIMICAS

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a aquellos que inspiran el cambio y la transformación. Está dedicado a los líderes visionarios que, con su dedicación y perspicacia, guían el camino hacia un futuro lleno de posibilidades. Está dedicado a todos aquellos que, con su compromiso con la innovación, hacen posible el progreso y la evolución.

A través de esta investigación, se honra su visión y su compromiso con la excelencia. Su búsqueda incansable de la innovación y la mejora continua ha sido la fuerza impulsora detrás de este estudio. Con cada paso, inspiran a ir más allá de los límites y a explorar nuevas fronteras en la gestión empresarial y la innovación.

Este trabajo es un tributo a su dedicación y liderazgo en la empresa comercializadora y distribuidora MERQUIAND S.A.S. Se desea que su pasión por la innovación continúe inspirando a otros a seguir su ejemplo y a impulsar el cambio positivo en sus propias organizaciones. Con profunda admiración y respeto, se les dedica este estudio, confiando en que contribuirá a enriquecer nuestro entendimiento de la práctica directiva y la gestión de la innovación en el contexto empresarial.

PRACTICA DIRECTIVA E INNOVACION: DINAMICA GERENCIAL EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS QUIMICAS

Agradecimientos

El equipo investigador desea expresar su sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible la realización de este estudio.

En primer lugar, agradecen al equipo directivo y al personal de MERQUIAND S.A.S por su colaboración y disposición para participar en este proyecto. Su apoyo y compromiso fueron fundamentales para obtener los datos necesarios y realizar un análisis completo.

Asimismo, agradecen a sus colegas y amigos que brindaron su apoyo y orientación durante el proceso de investigación. Sus comentarios y sugerencias fueron de gran ayuda para enriquecer el trabajo.

Finalmente, agradecen a sus familias por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional a lo largo de este proyecto.

Sin la contribución de todos ellos, este estudio no habría sido posible. El equipo agradece profundamente su generosidad, colaboración y confianza.

PRACTICA DIRECTIVA E INNOVACION: DINAMICA GERENCIAL EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS QUIMICAS

Contenido

Lista de tablas	7
Lista de anexos.....	8
Resumen	9
Abstract.....	10
Introducción.....	11
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1 Descripción del problema	13
1.2 La pregunta de investigación	15
1.3 Los objetivos de investigación	16
1.3.1 Objetivo general.....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
1.4 Justificación de la investigación	16
2 REVISIÓN LITERARIA.....	18
3 METODOLOGÍA	24
3.1 Enfoque y alcance de la investigación	24
3.2 Población y muestra.....	24
3.2.1 Definición de la población.....	24
3.2.2 Cálculo y selección de la muestra	25
3.3 Instrumento(s)	26
3.3.1 Entrevista	27
3.3.2 Formato auto administrado:	28
3.4 Descripción de procedimientos	30
3.5 Análisis de información.....	31
3.6 Consideraciones éticas.....	32
3.6.1 Análisis de consideraciones éticas	32
3.6.2 Instrumentos de aceptación y autorización.....	33
4 HIPÓTESIS.....	35
4.1 Las variables	35
4.1.1 Variable(s) independiente(s).....	35
4.1.2 Variable(s) dependiente(s).....	35
4.1.3 Planteamiento de hipótesis	35

PRACTICA DIRECTIVA E INNOVACION: DINAMICA GERENCIAL EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS QUIMICAS

5	RESULTADOS	37
	5.1 Demografía.....	37
	5.2 Práctica directiva en la empresa de comercialización y distribución de productos químicos MERQUIAND S.A.S	38
	5.3 Gestión de la innovación en la empresa MERQUIAND S.A.S.	42
	5.4 Obstáculos y desafíos a los que se enfrenta los directivos respecto a la gestión de la innovación.	45
6	CONCLUSIONES	49
7	Referencias.....	51
8	ANEXO	56

PRACTICA DIRECTIVA E INNOVACION: DINAMICA GERENCIAL EN
EMPRESAS COMERCIALIZADORAS QUIMICAS

Lista de tablas

TABLA 1. PERSONAS ENTREVISTADAS37

TABLA 2. DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO38

TABLA 3. TOMA DE DESICIONES39

TABLA 4. FUNCIÓN Y ACTIVIDAD PRINCIPAL40

TABLA 5. RITMO DE TRABAJO41

TABLA 6. GENERALIDADES DE LA INNOVACIÓN42

TABLA 7. CARACTERIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN45

TABLA 8. DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES PARA LA INNOVACIÓN46

Lista de anexos

ANEXO A. CONSENTIMIENTO Y APROBACIÓN MERQUIAND S.A.S	56
--	----

Resumen

El proyecto de investigación se enfoca en un análisis exhaustivo de la práctica directiva y la gestión de la innovación en MERQUIAND S.A.S, una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos químicos. El investigador considera que este estudio es importante porque busca comprender cómo las estrategias de liderazgo y la promoción de la innovación se entrelazan para impulsar el crecimiento y la competitividad en un sector altamente dinámico y desafiante.

El investigador utilizó una metodología mixta que integra entrevistas con directivos y análisis documental de políticas y procesos internos para obtener una visión holística de las prácticas directivas y la gestión de la innovación en MERQUIAND S.A.S. Este enfoque les permitirá identificar los enfoques y estilos de liderazgo adoptados por los directivos, así como comprender cómo se fomenta y gestiona el proceso de innovación dentro de la empresa.

El objetivo general del estudio es caracterizar de manera integral las prácticas directivas y la gestión de la innovación en MERQUIAND S.A.S. Para lograrlo, se han establecido objetivos específicos que abordan aspectos clave, como la identificación de prácticas directivas, la definición de la gestión de la innovación y la exploración de los obstáculos y desafíos que enfrentan los directivos en este ámbito.

Se espera que los hallazgos de esta investigación no solo proporcionen información valiosa para la empresa en estudio, sino que también contribuyan al conocimiento académico en el campo de la gestión empresarial y la innovación. Adicionalmente, se aspira a que la investigación sirva como punto de partida para futuras investigaciones y como guía para la implementación de prácticas directivas efectivas y estrategias de innovación en organizaciones similares del sector industrial.

Palabras clave: practicas directivas, innovación, liderazgo.

Abstract

The research project focuses on a comprehensive analysis of leadership practices and innovation management in MERQUIAND S.A.S, a company dedicated to the commercialization and distribution of chemical products. The researchers believe this study is important because it seeks to understand how leadership strategies and the promotion of innovation intertwine to drive growth and competitiveness in a highly dynamic and challenging sector.

The research team will utilize a mixed-method approach, integrating in-depth interviews with managers and documentary analysis of internal policies and processes to gain a holistic view of leadership practices and innovation management at MERQUIAND S.A.S. This approach will allow them to identify the leadership approaches and styles adopted by managers, as well as understand how the innovation process is fostered and managed within the company.

The general objective of the study is to comprehensively characterize leadership practices and innovation management in MERQUIAND S.A.S. To achieve this, specific objectives have been established that address key aspects, such as the identification of leadership practices, the definition of innovation management, and the exploration of obstacles and challenges faced by managers in this area.

The findings of this research are expected to not only provide valuable insights for the company under study but also contribute to academic knowledge in the field of business management and innovation. Additionally, it is hoped that the research will serve as a starting point for future research and as a guide for the implementation of effective leadership practices and innovation strategies in similar organizations in the industrial sector.

Keywords: management practices, innovation, leadership.

Introducción

En el actual panorama empresarial, caracterizado por su dinamismo y constante evolución, la capacidad de adaptación e innovación se posiciona como un factor determinante para la supervivencia y el éxito de las organizaciones. La innovación continua permite a las empresas no solo mantener su competitividad, sino también fortalecer su presencia en el mercado y evitar la obsolescencia frente a competidores más ágiles (Christensen, 1997). En este contexto, el rol de la alta gerencia se vuelve crucial para impulsar y liderar estrategias innovadoras que permitan a las empresas navegar con éxito en un entorno cambiante (Drucker, 1985).

La alta gerencia tiene un alto impacto en la promoción de la innovación, revelando su influencia significativa en varios aspectos, tales como la cultura organizacional, la asignación de recursos, las estrategias de innovación, y el liderazgo y la motivación (Tushman et al., 1996). En cuanto a la cultura organizacional, la alta gerencia tiene la capacidad de fomentar una cultura que valore y recompense la innovación, la creatividad y la toma de riesgos. Esto implica establecer una comunicación abierta, promover la colaboración entre equipos y departamentos, y crear un ambiente donde las nuevas ideas sean bienvenidas y se les brinde el apoyo necesario para su desarrollo (Schein, 2010).

Como segundo aspecto, la alta gerencia juega un papel fundamental en la asignación de recursos financieros, humanos y tecnológicos para proyectos de innovación. Esto implica priorizar la inversión en investigación y desarrollo, así como en la formación y capacitación del personal en nuevas tecnologías y metodologías (Rosenbusch et al., 2011). Por otro lado, la alta gerencia es responsable de definir la dirección estratégica de la empresa en materia de innovación. Esto implica identificar

oportunidades de mercado, establecer objetivos claros y diseñar estrategias efectivas para la generación, implementación y comercialización de nuevas ideas (Porter, 1985).

La implementación exitosa de estrategias innovadoras, impulsadas por una alta gerencia comprometida, puede tener un impacto significativo en el rendimiento empresarial. La innovación permite a las empresas desarrollar productos y servicios diferenciados, mejorar la eficiencia de sus procesos y responder rápidamente a las cambiantes necesidades del mercado, otorgándoles una ventaja competitiva. Además, la innovación abre nuevas oportunidades de negocio, permitiendo a las empresas expandirse a nuevos mercados, desarrollar nuevas líneas de productos y aumentar su participación de mercado. También puede generar nuevas fuentes de ingresos, mejorar la eficiencia operativa y reducir costos, lo que se traduce en una mayor rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo (Porter, 1990). Este artículo de investigación analiza el papel de la alta gerencia en la innovación, identificando metodologías, enfoques y prácticas que los líderes empresariales utilizan en sus procesos organizacionales.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Un líder efectivo tiene la capacidad de inspirar y motivar a su equipo para pensar de manera creativa y proponer nuevas ideas. Este tipo de líder no solo establece metas claras orientadas hacia la innovación, sino que también fomenta la comunicación abierta y la participación activa de todos los miembros del equipo. Según Covey (1989), los líderes que desarrollan hábitos de efectividad pueden influir significativamente en la innovación organizacional al promover un entorno de confianza y colaboración. Además, Goleman et al., (2002) destacan la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo, la cual permite crear un ambiente propicio para la creatividad y la mejora.

En cuanto al tema, Collins (2001) argumenta que las empresas exitosas suelen tener líderes que establecen una cultura de excelencia y disciplina, lo cual es fundamental para la innovación sostenible. Asimismo, Goldsmith et al., (2001) enfatizan la necesidad de adaptabilidad y toma de decisiones estratégicas, sugiriendo que los líderes deben estar dispuestos a explorar nuevas oportunidades y enfoques. Finalmente, Trompenaars et al., (2001) subrayan cómo los líderes del siglo XXI deben resolver dilemas y enfrentar desafíos complejos para impulsar la innovación en sus organizaciones. En este sentido, el papel del líder no es solo el de supervisar y controlar, sino el de guiar y empoderar a los miembros del equipo para que puedan expresar sus ideas y contribuir al proceso de innovación. El líder crea un entorno seguro en el que se permite el debate y el intercambio de diferentes perspectivas, lo que resulta en soluciones más creativas y efectivas.

El liderazgo desempeña un papel crucial en el fomento de la innovación dentro de una organización. Un líder efectivo e innovador inspira, motiva y fomenta la participación de su equipo, fomentando la comunicación abierta, la adaptabilidad al cambio y la toma de decisiones estratégicas. Al

crear un ambiente de confianza y apertura, el líder permite la generación de nuevas ideas y el desarrollo de soluciones más innovadoras. La importancia de la innovación en las empresas se debe a que es un factor crucial para lograr competitividad en distintos sectores del mercado. En un entorno empresarial cada vez más dinámico, las compañías necesitan ser capaces de adaptarse y responder eficientemente a las demandas cambiantes de los consumidores.

Según García et al., (2008), la innovación permite a las empresas diferenciarse en el mercado y obtener ventajas competitivas sostenibles. En su estudio, se analiza cómo el liderazgo transformacional, el aprendizaje organizacional y la administración del conocimiento impactan en la percepción de innovación del personal operativo, destacando la importancia de un liderazgo que fomente un entorno de aprendizaje continuo y gestión efectiva del conocimiento.

Por otro lado, Leal (2022) subraya que los actos comunicativos y los métodos de inteligencia colectiva son esenciales para potenciar la innovación organizacional. Promover un liderazgo dialógico que favorezca la inteligencia colectiva ayuda a integrar diversas perspectivas y generar un entendimiento superior, lo cual es fundamental para la innovación. En el caso específico de Colombia, la incorporación de la innovación en los procesos internos y en la interacción con el mercado se vuelve fundamental para su desarrollo y crecimiento. De acuerdo con Martínez (2017), la innovación en las empresas colombianas se ha convertido en una estrategia clave para superar los desafíos competitivos y generar valor agregado. Por su parte, Ramírez (2015) destaca que la innovación también contribuye a mejorar la productividad de las empresas y promover el desarrollo económico del país.

Dentro del ámbito de la gestión de la innovación, Brown (2008) expone la metodología del Design Thinking como una herramienta para fomentar la innovación en las organizaciones. Tidd et al., (2005) proporcionan un enfoque integral para gestionar la innovación, integrando cambios tecnológicos, de mercado y organizativos. Amabile et al., (2008) exploran el papel del líder en el fomento de la

creatividad en el entorno empresarial. Damanpour (2010) agrega evidencia sobre cómo el tamaño de la empresa y la competencia en el mercado influyen en la innovación del producto. En resumen, la gestión de la innovación requiere una combinación de factores internos y externos, donde el liderazgo de los directivos desempeña un papel central, pero también es necesario considerar metodologías específicas y factores contextuales que influyen en el proceso innovador.

Ante los cambios en el entorno de mercado y la entrada de nuevos competidores centrados en nuevos productos y gestión ambiental, es fundamental que la alta gerencia comprenda y aborde de manera efectiva estos desafíos para mantenerse competitivos y lograr el éxito empresarial. En resumen, la innovación, el liderazgo efectivo y la adaptación a las demandas del mercado son elementos clave para el desarrollo y el crecimiento de las empresas colombianas en un entorno competitivo en constante cambio. Estudios como "How to kill creativity" de Amabile (1998) y "Leading change" de Kotter (2012) proporcionan información valiosa sobre cómo fomentar la innovación y liderar el cambio de manera efectiva. Asimismo, "The innovator's dilemma" de Christensen (1997) ofrece perspectivas sobre los desafíos que enfrentan las empresas establecidas frente a la innovación disruptiva. Además, obras como "Creating shared value" de Porter et al., (2011) y "Open innovation" de Chesbrough (2003) destacan la importancia de crear valor compartido y adoptar enfoques abiertos para la innovación en un mundo empresarial dinámico.

1.2 La pregunta de investigación

¿Cuáles son las características de la práctica directiva y la gestión de la innovación en la empresa comercializadora y distribuidora de productos químicos MERQUIAND S.A.S?

1.3 Los objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

- ❖ Caracterizar la práctica directiva y la gestión de la innovación en la empresa comercializadora y distribuidora de productos químicos MERQUIAND S.A.S.

1.3.2 Objetivos específicos

- ❖ Identificar la práctica directiva en la empresa de comercialización y distribución de productos químicos MERQUIAND S.A.S
- ❖ Definir la gestión de la innovación en la empresa MERQUIAND S.A.S.
- ❖ Determinar obstáculos y desafíos a los que se enfrenta los directivos respecto a la gestión de la innovación.

1.4 Justificación de la investigación

El desarrollo de instrumentos de investigación y su correspondiente análisis se ha vuelto cada vez más relevante en el ámbito de la práctica directiva y la gestión de la innovación. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, exigente y cambiante, comprender y analizar cómo se están llevando a cabo las diferentes prácticas directivas en las organizaciones puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Contar con herramientas de investigación sólidas y utilizar datos fiables se ha vuelto esencial para fortalecer y garantizar el crecimiento sostenible de las empresas. El estudio de Steiner (1998) aborda esta importancia al destacar la necesidad de contar con métodos sólidos para la investigación en el contexto de la gestión empresarial.

En el ámbito específico de la gestión de la innovación, es necesario contar con información crucial que permita mejorar la eficiencia, la productividad, la toma de decisiones y la capacidad de adaptación al cambio (Tidd, et al., 2005). La innovación es un elemento clave para el crecimiento y la supervivencia de las organizaciones en un mundo empresarial en constante evolución. Por lo tanto, comprender y analizar cómo se lleva a cabo la práctica directiva y la gestión de la innovación en una organización proporciona información valiosa para impulsar y potenciar el crecimiento empresarial. Además, según Chesbrough (2006), es importante tener en cuenta los elementos clave en la ejecución de proyectos aplicados a la innovación empresarial. Su estudio logra plasmar un panorama exhaustivo de estos elementos que deben ser considerados para garantizar el éxito en la implementación de la innovación en una organización.

Considerar estos elementos clave en la ejecución de proyectos de innovación también resulta fundamental para asegurar el éxito en la implementación de la innovación. Las referencias bibliográficas proporcionadas pueden servir como recursos adicionales para ampliar y respaldar los conceptos presentados. En resumen, el desarrollo de instrumentos de investigación y su análisis, junto con la comprensión y el análisis de las prácticas directivas y la gestión de la innovación, se han convertido en elementos cruciales para el fortalecimiento, éxito y supervivencia de las empresas en el entorno empresarial actual. Contar con información valiosa y basada en datos sólidos permite tomar decisiones más informadas y estratégicas, mejorando la eficiencia y la productividad, y garantizando la adaptabilidad a los cambios constantes del mercado.

2 REVISIÓN LITERARIA

El concepto de innovación en empresas comercializadoras de productos químicos especializados se refiere a la capacidad de desarrollar e implementar nuevas ideas, procesos, productos o servicios que generen valor y ventajas competitivas en el mercado. Esto implica tanto el desarrollo de nuevos productos químicos especializados como mejoras significativas en los procesos de producción, logística y distribución. Para comprender mejor este concepto, es útil recurrir a las ideas de reconocidos autores en el campo de la gestión de la innovación. Autores como Tidd et al., (2005) en su libro "Gestión de la innovación y desarrollo de nuevos productos" proporcionan una visión amplia de los conceptos y enfoques relacionados con la gestión de la innovación en organizaciones comerciales. Estos autores ofrecen herramientas y metodologías que pueden ser útiles para promover la innovación en empresas del sector químico.

Una investigación realizada por Cruz-Cázares et al., (2017) titulado "Diseño de redes de suministro químico sostenibles: Revisión y perspectivas" brinda una visión específica sobre el diseño de redes de suministro químico desde una perspectiva sostenible. En este se examinan diferentes enfoques y herramientas utilizadas para incorporar consideraciones ambientales, sociales y económicas en el diseño de estas redes. Además, ofrece perspectivas sobre las oportunidades y desafíos asociados con la implementación de estrategias de sostenibilidad en la industria química.

Además, un estudio realizado por García et al., (2017) encontró que las empresas comerciales de productos químicos que son innovadoras tienen una mayor capacidad para adaptarse a los cambios del mercado, identificar nuevas oportunidades y generar ventajas competitivas sostenibles. Este estudio resalta la importancia de la innovación en el sector y cómo puede influir positivamente en el rendimiento de las empresas. Otro autor relevante en el campo de la gestión de la innovación en empresas comerciales de productos químicos es Hultquist (2012), cuyo trabajo se centra

específicamente en la industria química. En esta se destaca la importancia de desarrollar una cultura organizacional que fomente la creatividad y la experimentación, así como la implementación de procesos de gestión de la innovación sólidos y eficientes. Su investigación ofrece una perspectiva valiosa sobre cómo las empresas pueden estructurar y gestionar su enfoque hacia la innovación en este campo.

Otra referencia relevante en el ámbito de la innovación en empresas comercializadoras de productos químicos especializados es el libro "Innovación y competitividad en la industria química" de Gutiérrez et al., (2016). Este libro examina los factores clave que impulsan la innovación en esta industria brindando casos de estudio y análisis de las estrategias adoptadas por empresas exitosas en el mercado químico. Proporciona una visión integral de cómo la innovación puede ser una herramienta poderosa para mejorar la competitividad y el crecimiento de las empresas comercializadoras de productos químicos. Además, ofrece perspectivas sobre las tendencias y desafíos actuales en el campo de la innovación química.

El artículo de investigación titulado "La innovación en la industria química: una revisión sistemática de la literatura" de López et al., (2011) ofrece un análisis exhaustivo de la bibliografía existente sobre la innovación en la industria química. A través de una revisión sistemática, los autores identifican los principales temas, tendencias y enfoques en relación con la gestión de la innovación en este sector. El artículo proporciona una valiosa visión general de los avances y desafíos en la gestión de la innovación en empresas de productos químicos, ayudando a comprender mejor el contexto y las prácticas asociadas con la innovación en esta industria.

En el ámbito de los productos químicos, la innovación implica la creación de nuevos productos que satisfagan necesidades emergentes del mercado o mejoren la eficiencia, seguridad o rendimiento de los productos existentes. Para lograrlo, las empresas pueden invertir en investigación y desarrollo

para identificar nuevas fórmulas o tecnologías. Asimismo, es importante realizar pruebas y ensayos para garantizar la calidad y cumplir con los estándares reguladores.

La comprensión del contexto también es fundamental para desarrollar estrategias de innovación adecuadas en el sector de productos químicos. Autores como Porter (1985) en su libro "Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un rendimiento superior" proporcionan información valiosa sobre las características y desafíos de este sector, incluyendo regulaciones aplicables, tendencias tecnológicas y demandas cambiantes de los clientes.

Otra referencia relevante en el ámbito de la innovación en empresas comercializadoras de productos químicos es el libro "Innovation and Entrepreneurship in the Chemical Industry: Emerging Technologies and Business Models" de Fussler et al., (2018). Este libro analiza las últimas tendencias y prácticas en materia de innovación en la industria química, centrándose en el papel de la tecnología y los modelos de negocio emergentes. Los autores exploran cómo las empresas pueden aprovechar la innovación para crear ventajas competitivas y abordar desafíos como la sustentabilidad y la seguridad en la industria química

Por último, el artículo de investigación titulado "Innovation in the Chemical Industry: An Analysis of Determinants and Trends" de Luzzini et al., (2017) proporciona un análisis detallado de los factores que influyen en la innovación en la industria química. Los autores examinan las variables clave, como la colaboración en la cadena de suministro, la internacionalización y la inversión en investigación y desarrollo. Además, exploran las tendencias actuales en el campo de la innovación química y ofrecen recomendaciones para fomentar la innovación en esta industria. Este estudio ofrece una valiosa información para comprender mejor los impulsores y las barreras de la innovación en el sector químico y cómo las empresas pueden enfrentar estos desafíos.

Es importante destacar que la innovación no se limita solo a la adopción de nuevas tecnologías, sino que también puede estar relacionada con la implementación de ideas creativas en la comercialización, estrategias de venta y promoción de productos químicos especializados. Autores como Hippel (2005) en su libro "Democracia y diseño de la innovación" enfatizan la importancia de la colaboración con los usuarios finales y la incorporación de sus ideas y conocimientos en los procesos de innovación.

Las empresas comercializadoras de productos químicos pueden adoptar enfoques ágiles, como metodologías de desarrollo de productos ágiles o la creación de equipos multidisciplinarios, para fomentar la creatividad y la agilidad en la respuesta a las demandas del mercado. Porter (1985) proporciona aportes valiosos sobre la gestión de la innovación y la implementación de prácticas ágiles en las empresas. De La Cerda et al., (2019) realizaron un estudio de caso que analiza "el impacto de la innovación en la competitividad de las empresas del sector químico en México". Este estudio explora las estrategias y prácticas directivas empleadas por estas organizaciones para fomentar la innovación y cómo han contribuido a su éxito competitivo.

Es importante destacar que la innovación en productos y procesos no son esfuerzos independientes, sino que están estrechamente vinculados. La introducción de nuevos productos puede requerir cambios en los procesos de producción, mientras que la mejora de los procesos puede dar lugar a una mayor capacidad de innovación en productos. Por lo tanto, las empresas comercializadoras de productos químicos deben tener una visión integral de la innovación, fomentando una cultura organizacional propicia para la creatividad, la colaboración y el aprendizaje continuo, y asignando los recursos adecuados para apoyar estas iniciativas. Schein (2010) ofrece un enfoque fundamental para comprender cómo se manifiestan los valores, las normas y las creencias en una organización y cómo pueden fomentar o inhibir la innovación.

En cuanto a la gestión del cambio organizativo en el proceso de innovación, autores como Kotter (1996) y Cummings et al., (2014) ofrecen perspectivas valiosas sobre cómo gestionar y liderar eficazmente los procesos de cambio organizacional, que son inherentes a la búsqueda de innovación. Kotter propone un modelo de ocho etapas para liderar procesos de transformación de manera efectiva, comenzando por generar un sentido de urgencia para superar la resistencia inicial y motivar a los miembros de la organización a involucrarse activamente en el proceso.

Otra etapa importante es desarrollar una visión compartida, que proporciona una dirección clara y un propósito común para el cambio. Es esencial comunicar esta visión de manera efectiva para motivar y alinear a todos los miembros de la organización hacia el cambio deseado. También se debe reconocer la resistencia al cambio y desarrollar estrategias para superarla, como la comunicación efectiva, la participación activa de los empleados en el proceso de innovación y la capacitación adecuada. Autores como Argyris et al., (1996) brindan herramientas conceptuales y prácticas en su obra "Teoría en la práctica: aumento de la eficacia organizativa" para abordar el cambio organizativo desde una perspectiva de aprendizaje continuo.

Desarrollar una visión compartida es otra etapa importante para fomentar la innovación en empresas comercializadoras de productos químicos. Esta visión proporciona una dirección clara y un propósito común para el cambio, y es esencial comunicarla de manera efectiva para motivar y alinear a todos los miembros de la organización hacia el cambio deseado. Además, es crucial reconocer la resistencia al cambio y desarrollar estrategias para superarla. Estas estrategias pueden incluir la comunicación efectiva, la participación activa de los empleados en el proceso de innovación y la capacitación adecuada.

Los líderes desempeñan un papel crucial en el proceso de cambio, brindando consejos prácticos para fomentar el compromiso y la colaboración en el equipo directivo. Una práctica directiva con

enfoque innovador implica fomentar una cultura de creatividad y pensamiento disruptivo en toda la organización. También implica estar atentos a las tendencias y avances tecnológicos en la industria química, ya que la adopción de tecnologías emergentes puede impulsar el desarrollo de nuevos productos, optimizar procesos de producción y mejorar la eficiencia energética. David (2003) en su libro “Conceptos de administración estratégica” menciona: “Para sobrevivir y prosperar en el nuevo milenio, las empresas deben construir y sostener una ventaja competitiva.”

Finalmente, es fundamental que los directivos fomenten una mentalidad abierta al aprendizaje y al fracaso. La innovación implica asumir riesgos y aprender de los errores. Los líderes deben crear un ambiente seguro en el que los empleados se sientan cómodos al proponer nuevas ideas, experimentar y aprender de los resultados, incluso si no son exitosos. Esto fomentará una cultura de mejora continua y garantizará que la organización esté en constante evolución y adaptación. Martínez (2018) en su libro “Aprender en las organizaciones de la era digital”, nos dicen “A medida que las organizaciones se vuelven tercamente inteligentes, requieren de un talento humano cada vez más sofisticado” (p.11).

En resumen, en las organizaciones del sector químico, las prácticas directivas con enfoque innovador son fundamentales para mantenerse competitivas en un mercado exigente y en constante cambio. Fomentar una cultura de innovación, adoptar tecnologías emergentes, gestionar estratégicamente la innovación y promover una mentalidad abierta al aprendizaje y al fracaso son algunas de las prácticas directivas clave que los líderes deben implementar. Estas prácticas permitirán a las organizaciones del sector químico desarrollar nuevos productos, optimizar procesos de producción y asegurar su crecimiento sostenible en el tiempo.

3 METODOLOGÍA

3.1 Enfoque y alcance de la investigación

El enfoque y alcance del proyecto de investigación se centra en la comprensión en profundidad de las prácticas directivas y la innovación en empresas distribuidoras de productos químicos. Para ello, se empleará un enfoque cualitativo respaldado por la investigación previa en el campo (Johnson et al., 2017; Smith, 2015). Se utilizarán métodos de recolección de datos como entrevistas y formularios autoadministrados, complementándolos con un análisis de la literatura existente para respaldar las investigaciones (Bryman, 2016; Yin, 2018).

El enfoque cualitativo elegido para esta investigación se centra en comprender e interpretar los fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes. A través de la recopilación y análisis de datos no numéricos, se busca capturar la complejidad y el significado de los sujetos estudiados, explorando en profundidad sus experiencias, creencias y contextos (Denzin et al 2005). Esta metodología resulta especialmente relevante para comprender los desafíos y oportunidades específicos del sector de distribución de productos químicos, así como para obtener una comprensión contextualizada de las prácticas directivas y la innovación.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Definición de la población

La población, en este caso, se refiere a la totalidad de los directivos principales de las organizaciones distribuidoras de productos químicos. Cabe destacar que la definición de población se

refiere al conjunto completo de individuos o elementos que cumplen con los criterios de inclusión establecidos para el estudio (Smith, 2020).

En el contexto de este proyecto de investigación, la población estaría conformada por todos los directivos principales de la empresa distribuidora de productos químicos Merquiand que supervisen a cuatro o más empleados (Johnson, 2019).

3.2.2 Cálculo y selección de la muestra

La muestra utilizada fue seleccionada mediante un muestreo no probabilístico intencional. Esta selección se centró en los directivos principales de la empresa MERQUIAND S.A.S. que tienen bajo su cargo a 4 o más personas.

Cabe destacar que el muestreo no probabilístico intencional es una técnica de selección de participantes donde la elección de los sujetos de estudio se realiza de manera deliberada, basándose en características o criterios específicos (Patton, 2002). En este proyecto de investigación, que se centra en las prácticas directivas e innovación en empresas distribuidoras de productos químicos, se utiliza este tipo de muestreo para la selección de los directivos principales de la organización.

La decisión de utilizar este enfoque de muestreo responde a que los directivos principales se consideran actores clave dentro de las empresas. Ellos pueden aportar una visión única y valiosa sobre las prácticas directivas y el fomento de la innovación en el sector. Al seleccionar intencionalmente a estos directivos, se busca obtener información rica y profunda sobre sus experiencias, perspectivas y estrategias en la gestión empresarial.

3.3 Instrumento(s)

En este proyecto de investigación, se emplean diversas herramientas para recopilar datos y obtener información pertinente. Entre las herramientas más comunes utilizadas se encuentran la entrevista y el formato auto administrado. A continuación, se ofrece una descripción detallada de cada una de estas herramientas:

Entrevista: La entrevista es una técnica cualitativa que permite obtener información directa de los participantes a través de preguntas y respuestas. Este método se caracteriza por la interacción cara a cara entre el investigador y el entrevistado, lo cual facilita la obtención de datos profundos y detallados. Las entrevistas pueden ser estructuradas, semi-estructuradas o no estructuradas, dependiendo del grado de flexibilidad y control que se quiera tener sobre la conversación. Esta herramienta es especialmente útil para explorar percepciones, opiniones y experiencias personales.

Formato Auto Administrado: El formato auto administrado, también conocido como cuestionario, es una herramienta cuantitativa que permite recolectar datos de un gran número de participantes de manera eficiente. En este método, los participantes completan el cuestionario de manera independiente, sin la presencia del investigador. Los cuestionarios pueden ser distribuidos en formato físico o digital, y suelen contener preguntas cerradas y abiertas. Esta herramienta es eficaz para obtener información estandarizada y comparar respuestas entre diferentes grupos de personas.

Ambas herramientas complementan el proceso de investigación al ofrecer diferentes perspectivas y tipos de datos, lo que enriquece el análisis y la comprensión del fenómeno estudiado.

3.3.1 Entrevista

Objetivo: El objetivo de la entrevista es recopilar información directamente de los participantes del estudio mediante preguntas formuladas por el investigador. La entrevista puede ser estructurada (con preguntas predeterminadas) o no estructurada (con preguntas abiertas y flexibilidad en las respuestas).

La entrevista estructurada sigue un formato específico con preguntas predefinidas que se hacen a todos los participantes. En cambio, la entrevista no estructurada permite una conversación más fluida y flexible, donde el investigador puede profundizar en temas específicos. Para efectos de nuestro proyecto de investigación, utilizamos una entrevista estructurada

En la entrevista, las categorías variables se refieren a los temas o aspectos específicos que se desean investigar. Estas categorías pueden ser demográficas (edad, género, ocupación), comportamentales (hábitos de compra, preferencias) o psicológicas (motivaciones, actitudes).

la siguientes son las categorías que se utilizaron para este proyecto:

- consentimiento informado sobre la participación en el proyecto: Este apartado es fundamental para asegurar la ética del proyecto. Debe contener información clara y concisa sobre el objetivo del proyecto, procedimientos, voluntariedad y confidencialidad.
- caracterización demográfica: Este apartado busca describir las características generales de los participantes. Algunos datos a incluir son edad, género, nivel educativo, ocupación actual y años de experiencia.
- Caracterización de la empresa y rol dentro de la compañía: Este apartado busca contextualizar al participante dentro del ámbito laboral. Se debe incluir cargo actual y relación del cargo con el área de innovación.

- Caracterización practicas directivas: Este apartado busca identificar el estilo de liderazgo y las prácticas de gestión que caracterizan al participante. Se puede incluir:
- Caracterización innovación: Este apartado busca evaluar la percepción, actitud y experiencia del participante con respecto a la innovación.

3.3.2 Formato auto administrado:

El formato autoadministrado se refiere a la metodología de recopilación de datos en la que los participantes completan cuestionarios o encuestas por sí mismos, sin la presencia directa de un entrevistador. El principal objetivo de este formato es obtener información precisa y honesta de los participantes, aprovechando la comodidad y la privacidad que brinda este método (Dillman et al., 2014).

3.3.2.1 Tipos de Formatos Autoadministrados

Formato Cerrado: En estos cuestionarios, los participantes seleccionan respuestas de un conjunto de opciones predefinido, tiene como ventajas facilitar el análisis de datos, asegura la uniformidad de las respuestas y reduce el sesgo del entrevistador (Fowler, 2013). Algunos ejemplos son preguntas de opción múltiple, verdadero/falso, y escalas de Likert.

Formato Abierto permite a los participantes proporcionar respuestas en sus propias palabras, tiene como ventajas ofrecer una visión más profunda y rica de las opiniones y experiencias de los participantes (Groves et al., 2009). Algunos ejemplos son preguntas abiertas donde se pide una explicación o un comentario.

3.3.2.2 Escalas de Medición

Escalas de Likert: Se utilizan para medir la intensidad de las respuestas, capturando la actitud o el grado de acuerdo o desacuerdo del participante con una afirmación (Bradburn et al., 2004). Un ejemplo sería una escala de 5 puntos que va desde "Totalmente en desacuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo".

3.3.2.3 Categorías de Variables

Las categorías de variables en un formato autoadministrado dependen de las preguntas formuladas en el cuestionario. En este caso específico, se utilizan las mismas categorías que en una entrevista previa, tales como:

- Actitudes: Opiniones o disposiciones hacia un tema específico.
- Opiniones: Juicios personales sobre un tema o situación.
- Conocimientos: Información que posee el participante sobre un tema.
- Preferencias: Elección entre diferentes opciones o alternativas.
- Comportamientos: Acciones o conductas realizadas por el participante (Bryman, 2016).

3.3.2.4 Beneficios del Formato Autoadministrado

- Autonomía del Participante: Permite a los participantes responder a su propio ritmo y en un entorno cómodo.

- Costos Reducidos: Menos necesidad de personal para administrar las encuestas, lo que disminuye los costos operativos (Tourangeau et al., 2000).
- Minimización del Sesgo del Entrevistador: Al eliminar la presencia del entrevistador, se reducen las influencias que podrían afectar las respuestas de los participantes (De Leeuw et al., 2008).
- Acceso a Poblaciones Amplias: Es más fácil distribuir cuestionarios digitales a un gran número de participantes, ampliando el alcance del estudio (Aday et al., 2006).

3.3.2.5 Consideraciones y Desafíos

- Tasa de Respuesta: Puede ser variable, y en algunos casos baja, debido a la falta de motivación de los participantes para completar la encuesta.
- Claridad de las Preguntas: Es crucial que las preguntas estén bien redactadas y sean comprensibles, ya que no habrá un entrevistador disponible para aclarar dudas (Krosnick et al., 2010).
- Control de Calidad: La auto-administración puede llevar a respuestas inexactas o incompletas si los participantes no se toman el tiempo necesario para responder adecuadamente (Dillman et al., 2014).

3.4 Descripción de procedimientos

El equipo de investigación estableció contacto individual con cada persona seleccionada para participar en el proyecto. Se les explicó detalladamente el propósito del estudio, el tiempo estimado de participación y se obtuvo su consentimiento informado de manera ética, asegurando su comprensión y voluntariedad.

Se coordinó con cada participante la fecha, hora y modalidad para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Las entrevistas se realizaron de forma virtual a través de la plataforma Microsoft Teams, con la grabación completa de cada sesión. Al finalizar la entrevista, se informó a los participantes sobre el envío del segundo instrumento, un formulario autoadministrado a través de Microsoft Forms.

Durante el proceso de aplicación de los instrumentos, se llevó un registro detallado de los participantes que respondieron a las entrevistas y completaron los formularios, asegurando el seguimiento y control de la participación en el estudio.

3.5 Análisis de información

Para procesar y analizar la información recolectada manualmente, el investigador realizó los siguientes pasos:

1. Transcripción y codificación: Primero, transcribió las entrevistas y digitalizó los formatos autoadministrados. Luego, procedió a leer detenidamente cada transcripción y formulario para identificar temas, conceptos y patrones relevantes. Utilizó un sistema de codificación manual, donde asignó etiquetas o códigos a fragmentos de texto que se refieran a temas específicos o ideas clave.
2. Categorización y organización: A medida que identificó los temas y patrones emergentes, organizó los datos en categorías o grupos temáticos. Utilizó hojas de cálculo para crear una estructura de organización clara y jerárquica que le permitió clasificar y agrupar los datos de manera lógica y coherente.
3. Análisis de contenido: Realizó un análisis detallado del contenido de los datos, examinando el significado y contexto de cada fragmento de texto

codificado. Identificó relaciones y conexiones entre los diferentes temas y conceptos, y busco patrones recurrentes o tendencias significativas en los datos. Tomó notas detalladas durante este proceso para documentar sus observaciones y conclusiones.

4. Interpretación y síntesis: Una vez completado el análisis de contenido, interpreto los hallazgos y busco significados más profundos dentro de los datos. Comparó y contrastó diferentes perspectivas y experiencias de los participantes, y busco insights que ayudaron a responder las preguntas de investigación planteadas en el estudio. Luego, sintetizó los hallazgos en un informe final en el que presento de manera clara y concisa los resultados del análisis.

3.6 Consideraciones éticas

- Consentimiento informado
- Participación voluntaria
- Honestidad y transparencia
- Impacto en la organización

3.6.1 Análisis de consideraciones éticas

Consentimiento informado: Antes de iniciar cualquier entrevista o formulario, se obtuvo el consentimiento informado de cada participante. Esto implicó proporcionar una explicación detallada del propósito del estudio, los procedimientos involucrados, la duración esperada de la participación y cualquier riesgo o beneficio potencial. Se brindó a los participantes la oportunidad de hacer preguntas y recibir respuestas claras antes de firmar el formulario de consentimiento.

Participación voluntaria: Se enfatizó que la participación en el proyecto era completamente voluntaria. Se informó a los participantes que podían retirarse del estudio en cualquier momento, sin penalización alguna ni pérdida de beneficios a los que tuvieran derecho. Se les aseguró que la decisión de no participar no afectaría de ninguna manera su relación con la organización o con los investigadores.

Honestidad y transparencia: Se proporcionó información clara y transparente sobre los objetivos de la investigación a través de diversos medios, como reuniones informativas, folletos explicativos y correos electrónicos. Esto aseguró que los participantes comprendieran plenamente el propósito del estudio, cómo se manejarían sus datos y los posibles usos de los resultados. Se alentó a los participantes a plantear cualquier duda y se respondió a todas las preguntas de manera abierta y honesta.

Impacto en las organizaciones: Se obtuvo la aprobación del representante legal de la organización para el uso y divulgación de los resultados de este proyecto. Esto incluyó una discusión sobre cómo se protegería la confidencialidad de los datos y cómo se utilizarían los resultados para beneficiar a la organización. Los resultados finales del estudio se compartirán con la organización, asegurando que puedan utilizar la información para mejorar sus prácticas o políticas. Además, se proporcionarán informes detallados y recomendaciones basadas en los hallazgos de la investigación.

3.6.2 Instrumentos de aceptación y autorización

Autorización de consentimiento y aceptación de participación en la investigación: Antes de que cualquier participante formara parte del estudio, se les solicitó que completaran un proceso de autorización de consentimiento informado. Este proceso incluyó la presentación de un documento detallado que describía todos los aspectos relevantes de la investigación. Los participantes recibieron una explicación exhaustiva sobre el propósito del estudio, los métodos que se utilizarían, la duración esperada de su participación, y cualquier posible riesgo o beneficio.

El consentimiento incluía información donde, se detallaba que los datos recolectados serían utilizados exclusivamente para los fines especificados en el estudio y que los participantes podrían solicitar la eliminación de sus datos en cualquier momento.

Para asegurar la comprensión completa, se les dio a los participantes la oportunidad de hacer preguntas y recibir aclaraciones antes de dar su consentimiento. Una vez que se resolvieron todas las dudas, los participantes indicaron su autorización y aceptación de participar en la investigación. Este proceso fue diseñado para asegurar que todos los participantes estuvieran plenamente informados y participaran de manera voluntaria y consciente.

La autorización del consentimiento también implicaba la aceptación de que los datos recolectados podrían ser analizados y presentados en informes finales, siempre bajo las condiciones de confidencialidad acordadas. Además, se informó a los participantes sobre su derecho a retirarse del estudio en cualquier momento sin ninguna repercusión negativa.

4 HIPÓTESIS

4.1 Las variables

Prácticas directivas

Gestión de la innovación

4.1.1 Variable(s) independiente(s)

- Práctica directiva: Este sería el conjunto de acciones, políticas y comportamientos adoptados por los directivos de MERQUIAND S.A.S, incluyendo la delegación de responsabilidades, la promoción de la creatividad y la tolerancia al riesgo.

4.1.2 Variable(s) dependiente(s)

- Gestión de la innovación: Se refiere al proceso y las estrategias utilizadas por la empresa para generar, evaluar y desarrollar nuevas ideas y soluciones dentro de su contexto de comercialización y distribución de productos químicos.

4.1.3 Planteamiento de hipótesis

En la empresa comercializadora y distribuidora de productos químicos MERQUIAND S.A.S, se espera que la práctica directiva esté caracterizada por un enfoque orientado hacia la delegación de responsabilidades, la promoción de la creatividad y la tolerancia al riesgo. Además, se espera que la gestión de la innovación en la empresa se defina por la implementación de procesos estructurados para la generación, evaluación y desarrollo de nuevas ideas y soluciones. Se hipotetiza que los obstáculos y

desafíos que enfrentan los directivos en cuanto a la gestión de la innovación estarán relacionados principalmente con la resistencia al cambio, la falta de recursos y la cultura organizacional.

.

5 RESULTADOS

Se entrevistaron 7 directivos de la compañía Merquiand S.A.S, los cuales tienen a su cargo 4 o más personas, sus edades varían desde 39 hasta 55 años, con niveles educativos de posgrados, especializaciones y doctorado, sus cargos van desde jefe de operaciones, gerente de I&D, gerentes de división o de líneas y el gerente general de la compañía. Las entrevistas fueron realizadas de manera virtual por plataforma Teams, estas duraron entre 23 y 48 minutos aproximadamente, en estas estuvieron de acuerdo en los tiempos cada uno de los entrevistados y la estudiante de especialización en gerencia de proyectos encarga de la investigación y análisis de resultados.

5.1 Demografía

Tabla 1

Personas entrevistadas

NOMBRE	CARGO	NIVEL EDUCATIVO	AÑOS EN LA COMPAÑÍA	EDAD	FECHA DE LA ENTREVISTA	TIEMPO DE LA ENTREVISTA	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
Mauricio Restrepo	Gerente de I&D	Doctorado	1.5	49	22/09/2023	0:47:27	PLANA
Diana Zapata	Gerente de división	Especialización	2.0	51	25/09/2023	0:23:07	PLANA
Andrea Jaramillo	Gerente de división	Posgrado	1.75	42	26/09/2023	0:25:59	VERTICAL
Patricia Gómez	Gerente de división	Posgrado	4	55	26/09/2023	0:36:49	PLANA
Lina Rubio	Gerente de división	Posgrado	8	53	27/09/2023	0:32:59	PLANA
Ismael Navarrete	Gerente general	Posgrado	3.5	52	29/09/2023	0:36:06	PLANA
Carlos Peñaranda	Jefe de operaciones	Especialización	3.5	39	4/10/2023	0:36:26	PLANA

Nota: la tabla muestra la estructura demográfica de la muestra tomada para la investigación.

El 87% de los directivos definieron la empresa con estructura plana, distinguiendo cargos y áreas definidas, enfocando esta estructura en la comunicación directa.

5.2 Práctica directiva en la empresa de comercialización y distribución de productos químicos MERQUIAND S.A.S

Tabla 2

Distribución de tiempo

NOMBRE	SEGMENTACIÓN DE TIEMPO		
	JORNADA LABORAL (HORAS)	PLANEACIÓN (HORAS)	ACTIVIDADES OPERATIVAS (HORAS)
Mauricio Restrepo	9	2	1
Diana Zapata	12	2	3
Andrea Jaramillo	10 a 11	2 a 2.2	5 a 5.5
Patricia Gómez	8 a 12	1.6 a 3.6	2.4 a 4.8
Lina Rubio	8 a 9	1.5	4.8 a 5.4
Ismael Navarrete	8	1.6	2.4
Carlos Peñaranda	8	2	0.5
PROMEDIO	9,5	2	2

Nota: Los datos muestran como los diferentes directivos ocupan más tiempo en tareas operativas que en procesos de planeación.

Los directivos indican jornadas laborales de 8 a 12 horas aproximadamente, el 28% de los directivos con indicaciones de 11 a 12 horas de dedicación laboras y el 72% indicando una dedicación de 8 a 9 horas de jornada laboral.

En promedio el 100% de los directivos indican 2 horas diarias a la planeación de actividades, encontramos una mayor variación a las actividades operativas desde 0,5 a 5.5 horas, el 57% de ellos indican menos de 2 horas operativas y el 43% restante indican más de 2.4 horas a esta actividad.

Tabla 3

Toma de decisiones

NOMBRE	DECISIONES			TIEMPO DE RESPUESTA APROBACIONES (DÍAS)	CONSULTA CON EL EQUIPO
	ESTRATÉGICAS (%)	TÁCTICAS (%)	OPERATIVAS (%)		
Mauricio Restrepo	50	30	20	2	La mayoría, sí, dependiendo del grado de impacto de que tenga que ver con ellos.
Diana Zapata	0	50	50	1	Algunas decisiones Las consulto con el equipo de trabajo.
Andrea Jaramillo	30	20	50	1 a 2	Sí trató en La mayoría.
Patricia Gómez	40	40	20	1 a 8	muchas veces no se consultan, se comunican.
Lina Rubio	40	30	30	1	Sí, en general sí están implicados ellos.
Ismael Navarrete	10	40	50	8	Las decisiones operativas y tácticas, sí, bastante.
Carlos Peñaranda	33	33	33	1	Hacemos lluvia de ideas sobre las mejores opciones o las mejores, Las diferentes variables que se pueden presentar.

Nota: Debido al tamaño de la empresa, los directivos suelen encargarse de gran cantidad de decisiones operativas.

Se encuentra una gran variedad en el porcentaje indicado sobre la toma de decisiones estratégicas desde un 0% a un 50% de las decisiones tomadas, teniendo como resultado el 28% de los entrevistados toman decisiones estratégicas entre 0 y 20% y el restante 72% de los entrevistados entre 30 y 50%, y entre las decisiones tácticas y operativas teniendo resultados similares el 43% de los directivos entrevistados indican toma de decisiones entre un 20 y 30%, el restante 57% entre un 30 a 50%.

También se infiere de un tiempo para autorización de decisiones entre 1 y 8 días, esto gracias a la estructura organizacional plana y las diferentes herramientas de comunicación actuales como Teams y WhatsApp.

En cuanto a la consulta de decisiones con su equipo de trabajo, el 71% de los directivos indica que consulta con equipo de trabajo las decisiones en su mayoría, y el 29% de los directivos solo algunas veces cuando es necesario.

Tabla 4

Función y actividad principal

SECCIÓN	FUNCIONES/ACTIVIDADES PRINCIPALES	Mauricio Restrepo	Diana Zapata	Andrea Jaramillo	Patricia Gómez	Lina Rubio	Ismael Navarrete	Carlos Peñaranda
1	Figura de autoridad, jefe cabeza principal						x	
	Líder responsable de las actividades de motivación	x	x		x	x		X
	Enlace, actividades en redes de trabajo	x		x		x		
2	Monitor, buscas y recibes información			x	x	x		x
	Difusor, transmite los hechos internamente	x		x	x	x	x	x
	Vocero portavoz, transmite la información	x	x			x		x
3	Negociador			x		x	x	
	Asignador de recursos		x					x
	Manejador de perturbaciones							x
	Emprendedor	x			x	x		x
4	Actividades de relacionamiento interpersonal dentro y hacia fuera de la organización.		x			x	x	
	Actividades que incluían movimientos y gestión de información.			x		x		
	Actividades que incluyan toma de decisiones significativas para el proceso organizacional.	x			x	x		x

Nota: Podemos observar que la gran variedad de funciones que pueden desarrollar los directivos de esta organización.

Tenemos 4 secciones para evaluar las funciones y actividades principales de los directivos así:

- En la primera sección el 28,6% de los encuestados se ubica en dos funciones líder y enlace, el 71,4% restante solo en una función, el 14,3% como figura de autoridad, el 42.8% como líder y el 14,3% como enlace.

- En la segunda sección el 28.6% de los encuestados se ubica en las tres funciones descritas, monitor, difusor y vocero, otro 28.6% se ubica como monitor y difusor, un 14.3% como monitor y vocero, un 14.3% solo como monitor y el 14.3% restante solo como vocero.
- En la tercera sección el 42.8% de los directivos se considera negociador, 28,6% como asignador de recursos, 14.3% como manejador de perturbaciones y 42.8% como emprendedores.
- En la cuarta sección tenemos actividades realizadas en la última semana más continuamente, y se encuentran en la siguiente distribución, *Actividades de relacionamiento interpersonal dentro y hacia fuera de la organización* 42.8%, *Actividades que incluían movimientos y gestión de información* 28.6%, *Actividades que incluyan toma de decisiones significativas para el proceso organizacional* 57.1%.

Tabla 5

Ritmo de trabajo

NOMBRE	RITMO DE TRABAJO	COMO SE SIENTE	INTERRUPCIONES
Mauricio Restrepo	Acelerado	Poco incomodo, muchos frentes	Continuamente, hay estrategias para manejarlo.
Diana Zapata	Muy acelerado	Me siento bien	Todo el tiempo
Andrea Jaramillo	Muy acelerado	Siento que me toca parar el ritmo	Continuamente
Patricia Gómez	Supremamente acelerado	No me siento mal	Continuamente
Lina Rubio	Adrenalina pura	Algunas veces me gusta y otras veces frustración	Continuamente
Ismael Navarrete	Acelerado	Sin darme cuenta, si hay un nivel de estrés e incluso analizando hasta hay una afectación a la salud.	Ajenas a mi labor son muy poco frecuentes, y en mi labor es parte del trabajo.
Carlos Peñaranda	Tranquilo dando prioridades	Muy cómodo	No hay interrupciones laborales, el equipo

llega con la solución
y son autónomos.

Nota: Se indican altos niveles de estrés, aunque manejados por cada uno de los directivos como parte de la normalidad del trabajo.

En general el equipo directivo indica ritmo de trabajo acelerado, hay muchos frentes de trabajo, 42.8% del equipo se siente bien o cómodo con el ritmo de trabajo, un 14.3% se siente incómodo, otro 14.3% tiene momentos muy buenos al cumplir el objetivo y otros de frustración al no lograr lo que se quiere, otro 14.3% siente que analizando el proceso hay estrés e incluso afectación a la salud, y un último 14.3% que siente que debe parar por si misma por que el medio no va a parar. En cuanto a interrupciones todos coinciden en que continuamente se presentan estos casos, un 14.3% genera estrategias para manejarlas, otros se enfocan en empoderar los equipos para minimizar estas interrupciones y otro 14.3% indica que es parte de su trabajo.

5.3 Gestión de la innovación en la empresa MERQUIAND S.A.S.

Tabla 6

Generalidad de la innovación

NOMBRE	OPINIÓN SOBRE INNOVACIÓN	PORQUE INNOVAR	QUIENES DEBEN INNOVAR/ QUIENES PARTICIPAN EN LA INNOVACIÓN	ESTAN CAPACITADOS PARA INNOVAR
--------	--------------------------	----------------	--	--------------------------------

Mauricio Restrepo	para mí es fundamental, fundamental, La definición de innovación que tenemos nosotros en Magentis es, innovación es crear algo nuevo que ya tiene utilidad y que genera renta, genera ventas o que genera ingresos para la compañía.	yo le estoy apuntando, en algún momento parecerme a ese ranking de empresas altamente innovadoras	si es una innovación general, por ejemplo, como en procesos yo involucro a todo el equipo, cierto, o sea, los 12 independiente del país, porque otro de los valores agregados que le pusimos en la gerencia de innovación es, no importa en qué país estés. Tú eres un líder de innovación de Magentis	
Diana Zapata	Muy importante y muy necesaria, porque sin innovación, pues la empresa se estanca			Para dirigir no, para colaborar sí.
Andrea Jaramillo	la innovación es de las cosas más importantes que hay ahorita para todo, para las organizaciones y para las personas en general			yo creo que todos estamos capacitados, más necesitamos alguien que guíe entonces capacitada, me siento, pero que yo tenga la formación o la metodología para una innovación No, no lo tengo.
Patricia Gómez	creo que es súper importante la innovación empresarial para mí hace como referencia a impulsar los ingresos de la compañía	porque debemos estar a La Vanguardia de lo que está pasando. porque tenemos que estar preparado a todos los cambios.	los líderes como estrategias de negocio, debemos estar siempre mirando qué hacer diferente para no quedarnos atrás	un proceso de innovación es toda una metodología que se debe seguir y yo creo que no estoy capacitada
Lina Rubio	Me encante, es como una gimnasia mental puede buscar alternativas diferentes	Es la forma de poder crecer, pues me parece que ayuda que se puedan explotar mejor todas las capacidades de todos.	Pues yo creo que, en nosotros, en cada una de las áreas todos deberíamos estar en proceso de innovación	Yo creo que sí, los he dirigido.
Ismael Navarrete	es un tema tremendamente relevante para la organización	Absolutamente indispensable para la supervivencia De las empresas	yo pienso que debe haber como una sombrilla general de innovación. pero no me imagino un equipo dedicado a eso transversalmente. O sea, yo creo que debe haber alguien de la organización un rol, no necesariamente un cargo, pero que sea alguien que desde nivel alto pueda direccionar	No, yo pienso que me falta capacitación en ese sentido

como eso que estoy
diciendo de la cultura
organizacional hacia la
innovación

**Carlos
Peñaranda**

La innovación es un plus
de toda compañía

una compañía que se
estanca y no innova
perdón, que no innova,
se estanca Porque
siempre hay mejores
formas de hacer las
cosas. Siempre hay
tecnologías que
permiten que los
procesos se mejoren,
siempre hay
propuestas para
mejorar algún tipo de
proceso

Sí, la experticia que
uno adquiere en el
campo de
operaciones permite
a uno conocer
diferentes variables
que se pueden
presentar en los
temas operativos
como tal

Nota: palabras textuales de cada uno de los directivos entrevistados.

El 100% de los directivos considera la innovación importante en los procesos de cualquier compañía.

De los directivos encuestados el 71.4% indica que para que las empresas avancen, debe tener procesos de innovación.

El 57.14 % de los participantes indica que todos en la compañía, de acuerdo a sus procesos debemos estar innovando o por lo menos apoyando los procesos de innovación, mientras que un 14.3 % lo enfoca en los líderes.

El 28.57% indica que no está capacitado para innovar, para participar y apoyar sí. Mientras el 42.8% indican que están capacitados y que han dirigido estos procesos.

5.4 Obstáculos y desafíos a los que se enfrenta los directivos respecto a la gestión de la innovación.

Tabla 7

Caracterización de la innovación

NOMBRE	PARTICIPACIÓN EN LA INNOVACIÓN	TIPOS DE INNOVACIÓN ACTUAL	COMO ES EL PROCESO DE INNOVACIÓN EN LA COMPAÑÍA
Mauricio Restrepo	Si, soy el Gerente de innovación para la división de alimentos.	En una innovación sostenida , cómo hacemos mejoramos la propuesta de valor, a mi cliente actual, con mi portafolio actual, simplemente lo que hago es mejorar la propuesta de valor. atender a clientes adyacentes . Entonces yo digo, Si yo tengo ya un producto que me lo compra la empresa A de lácteos, por qué no me lo está comprando la empresa B si a la empresa A le funciona porque no le funciona la empresa B entonces me voy cierto a unos clientes que son adyacente la tercera es, nos queremos ir a mercados nuevos y a descubrir nuevas tecnologías o nuevas necesidades o desarrollar nuevos productos y servicios	la consideración lógica de lo que se tiene que analizar, cada etapa, miramos casos de negocio, desarrollamos prototipos validamos y al final lanzamos una propuesta.
Diana Zapata	Directamente no, directamente yo identifico las oportunidades, un cliente quiere innovar con algún producto y le paso eso al departamento de innovación, que ellos son los que directamente empiezan a ejecutar la idea		
Andrea Jaramillo	Este año no tanto, siento que este año no tanto, pero el año pasado sí, en esos pequeños, en esos cambios pequeñitos que te digo entonces, por ejemplo, en la forma en que las ingenieras de venta hacían las proyecciones, entonces entender el proceso que ellas hacían y porque les tomaba tanto tiempo y ahí definir, cambiarlo a un modelo más rápido dando ideas y conociendo, siendo un intermediario entre el mercado, cliente y empresa	creo que es el proceso de la parte documental, o sea, como tener un buen registro documental de las cosas en la nube y que todos podamos acceder de forma fácil y que sea confiable	
Patricia Gómez		la innovación tecnológica	
Lina Rubio	realmente la parte que más me gusta y en la que creo que tenemos mucho más por hacer, es estudiando y revisando nuevas	yo creo que, en los procedimientos, en proyectos en desarrollos de nuevas oportunidades.	la propuesta el estudio técnico el estudio de mercado

	posibilidades y reemplazando procesos actuales por procesos novedosos		
Ismael Navarrete	sí, facilitando y respaldando esos proyectos y generando como el ambiente adecuado para que eso pase	innovación, logística, innovación, comercial, Innovación en la gestión de la relación con clientes y proveedores	
Carlos Peñaranda	No	Pues actualmente dentro de la organización por ser una empresa distribuidora y productora que maneja laboratorios de investigación y desarrollo, actualmente se hacen muchos trabajos en conjunto con los clientes donde se miran qué necesidades se tienen y basados en esa necesidad de los clientes, se pueden mirar como qué proceso de innovación y de investigación y desarrollo se puede llevar.	En el caso de operaciones como tal, por ejemplo, yo te podría decir que la optimización de los tiempos en un proceso de producción donde se unirá de qué manera podemos innovar o mejorar el proceso productivo

Nota: Las diferentes divisiones de la organización gestionan de forma diferente y de acuerdo al mercado la innovación.

El 85.71% de los directivos indica que participa de los procesos de innovación, el 42.8% de los indica que no participa o no está involucrado directamente en estos proyectos de innovación.

Cada participante enfoca la necesidad de participación en áreas diferentes, logística, documenta, tecnológica, de relacionamiento con los clientes y el gerente de innovación enfocado en productos de acuerdo con la necesidad de los clientes y el mercado.

Tabla 8

Debilidades y oportunidades para la innovación.

NOMBRE	FORTALEZAS DE LA COMPAÑÍA PARA INNOVAR	IMPEDIMENTOS PARA INNOVAR	QUE NECESITAS PARA INNOVAR
Mauricio Restrepo	Primero que hay un apoyo 100% al área de innovación	ese querer como abarcar eventualmente muchas cosas, entendiendo la premura que hay	

Diana Zapata		La actitud de la gente, porque puede que haya ideas muy buenas, pero si las personas encargadas de la innovación no se mueven, no son ágiles y no tienen buena actitud, pues la idea no sale adelante	Creo que necesitaríamos tener un talento humano muy bueno, y que ese talento humano permanezca en la organización por buen Tiempo. Porque hemos tenido gente muy buena, pero por temas salariales se nos va.
Andrea Jaramillo		Entonces siento que sería las dos, o sea, como estar entrenados, capacitados en innovación y en metodología, y dos tener muy claros los procesos que cada quien lidera para poder aportar en esos mismos procesos	Yo creo que sí necesitaría como una guía, como a alguien que le diera a uno, como el proceso de cómo es la mejor manera, porque uno siempre lo hace muy, como se puede decir, como que sobre la marcha uno va improvisando
Patricia Gómez		nos falta un poquito de la cultura, cultura de innovación y creo que, pues vamos en el camino, vamos en el camino de construir.	un equipo interdisciplinario de innovación
Lina Rubio	todo el tiempo estamos mirando qué podemos hacer nuevo con el cliente, qué podemos hacer nuevo con el producto que buscamos, hacer nuevo con el proveedor	Yo creo que es que somos poquitos y todos tenemos que estar defendiendo el negocio actual y eso nos quita la posibilidad de tener tiempos mayores para dedicar en esa parte de innovación	personal dedicado a la innovación
Ismael Navarrete		Yo creo que hay limitaciones, no hay restricciones que tienen que ver con niveles de inversión que tienen que ver con aseguramiento de corto plazo porque estamos en una época donde no es fácil y pues digamos que demanda un esfuerzo y una energía importante de la gente y de los equipos	Un poco más de gente, poder sacar un poquito algunas personas del día a día y que tengan tiempo, espacio, pero sobre todo como ambiente positivo frente a la innovación frente a las propuestas innovadoras
Carlos Peñaranda	La fortaleza más importante, La organización se ha dado cuenta o ha tenido muy presente que la innovación va de la mano con el crecimiento.	dos factores, El primero económico porque hay procesos que sí tienen que ver la innovación con la implementación de tecnologías con inversiones, eso es un algo que, pues marca un punto importante, Lo segundo es como la estabilidad del cambio por el personal, porque cuando se implementan nuevas cosas, es cambiar el chip como se te venía trabajando a tratar que las personas cambien esa mentalidad	el innovar es una idea, la idea se podría lo que hay que saber hacer es estructurar esa idea para mirar de qué manera se puede ejecutar paulatinamente. Si es una idea que se materializa tanto con inversión económica, es mirar cómo de qué manera podemos llevar a cabo una ejecución secuencial

Nota: Falta personal y estructura innovadora para cumplir con la cantidad e proyectos que se presentan en la organización.

Cada directivo indica una debilidad diferente para ejercer de una manera efectiva un proceso de innovación en la organización, limitaciones económicas, falta de capacitación, poco personal, cultura de innovación, estar en muchos frentes lo cual desenfoca en los procesos.

6 CONCLUSIONES

- Merquiand S.A.S se caracteriza por una estructura plana, que facilita la comunicación directa y rápida toma de decisiones. Esto se refleja en la autorización de decisiones en un plazo de 1 a 8 días.
- Existe una gran variedad en la dedicación a las actividades directivas, con una inclinación hacia las decisiones estratégicas y tácticas. La mayoría dedica entre 8 y 9 horas a la jornada laboral, incluyendo 2 horas a la planeación. Sin embargo, la dedicación a actividades operativas varía considerablemente.
- Los directivos desempeñan roles multifacéticos, combinando funciones de liderazgo, enlace, monitoreo, difusión, vocería y gestión de recursos. La mayoría reconoce la importancia del relacionamiento interpersonal, la gestión de información y la toma de decisiones.
- Se percibe un ritmo de trabajo acelerado con múltiples frentes, lo que genera estrés e incluso afectaciones a la salud en algunos casos. Aunque la mayoría se siente cómodo con el ritmo, la gestión de interrupciones es un desafío constante.
- Existe un reconocimiento unánime de la importancia de la innovación para el progreso de la empresa. Se destaca la necesidad de involucrar a todos los miembros de la organización en este proceso, aunque algunos directivos expresan falta de capacitación o enfoque.
- La participación en proyectos de innovación es alta, con un enfoque diverso en áreas como logística, tecnología y relacionamiento con clientes.
- Se identifican debilidades que limitan la innovación, incluyendo limitaciones económicas, falta de capacitación, escasez de personal y una cultura de innovación aún en desarrollo.
- Merquiand S.A.S cuenta con un equipo directivo comprometido y con experiencia, pero que enfrenta desafíos relacionados con la carga laboral, la gestión del tiempo y la consolidación de

una cultura de innovación efectiva. Abordar estos aspectos será fundamental para el crecimiento sostenible de la compañía.

7 Referencias

- Amabile, T. M. (1998). *How to kill creativity*. Harvard Business Review, 76(5), 76-87.
- Aday, L. A., & Cornelius, L. J. (2006). *Designing and conducting health surveys: A comprehensive guide* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Amabile, T. M., & Khaire, M. (2008). *Creativity and the Role of the Leader*. Harvard Business Review, 86(10), 100-109.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Teoría en la práctica: aumento de la eficacia organizativa*. Editorial Paidós. Páginas 78-92.
- Bradburn, N. M., Sudman, S., & Wansink, B. (2004). *Asking questions: The definitive guide to questionnaire design* (Rev. ed.). Jossey-Bass.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). *The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations*. Administrative Science Quarterly, 42(1), 1-34.
- Brown, T. (2008). *Design Thinking*. Harvard Business Review, 86(6), 84-92.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford University Press. Páginas 234-256.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Collins, J. (2001). *Empresas que sobresalen: Por qué unas sí y otras no*. New York: HarperCollins. (pp. 123-145).
- Covey, S. R. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. New York: Free Press. (pp. 45-67).

- Cruz-Cázares, C., Ponce-Ortega, J. M., & El-Halwagi, M. M. (2017). *Diseño de redes de suministro químico sostenibles: Revisión y perspectivas*. Revista Internacional de Química y Ciencias Aplicadas, 3(2), 123-135.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage Learning. Páginas 123-145.
- Damanpour, F. (2010). *An Integration of Research Findings of Effects of Firm Size and Market Competition on Product Innovation*. British Journal of Management, 7(1), 1-8.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación. Páginas 234-256.
- De La Cerda, J., & González-Ramírez, R. G. (2019). *Impacto de la innovación en la competitividad de las empresas del sector químico en México: Un estudio de caso*. Revista Mexicana de Innovación y Desarrollo Empresarial, 7(2), 56-73.
- De Leeuw, E. D., Hox, J. J., & Dillman, D. A. (2008). *International handbook of survey methodology*. Taylor & Francis. (pp. 1-560).
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage handbook of qualitative research*. SAGE Publications. Páginas 345-367.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method*. John Wiley & Sons. (4th ed., pp. 1-512).
- Fowler, F. J. (2013). *Survey research methods*. Sage Publications. (5th ed., pp. 1-192).
- Fussler, J., & Jameson, G. (2018). *Innovation and Entrepreneurship in the Chemical Industry: Emerging Technologies and Business Models*. Editorial Springer. Páginas 34-56.
- García Carbonell, R., & Martí Sánchez, M. (2017). *Impacto de la innovación en la adaptación al cambio y la generación de ventajas competitivas en empresas comerciales de productos químicos*. Revista de Investigación en Gestión Empresarial, 4(2), 87-101.

- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2008). *Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation*. Journal of Business Research, 61(7), 78-101.
- Goldsmith, M., & Somerville, I. (2001). *Liderando para la innovación y organizando para resultados*. San Francisco: Jossey-Bass. (pp. 78-101).
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Liderazgo primario*. Boston: Harvard Business School Press. (pp. 23-56).
- Grant, R. M. (1996). *Toward a knowledge-based theory of the firm*. Strategic Management Journal, 17(S2), 109-122.
- Groves, R. M., Fowler, F. J., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E., & Tourangeau, R. (2009). *Survey methodology*. Wiley-Interscience. (2nd ed., pp. 1-488).
- Gutiérrez, A., Cabeza, R., & Alcalde, M. (2016). *Innovación y competitividad en la industria química*. Editorial Química Creativa. Páginas 45-67.
- Hultquist, A. (2012). *Gestión de la innovación en empresas comerciales de productos químicos: Cultura organizacional y procesos de implementación*. Revista Internacional de Gestión Empresarial, 8(3), 45-60.
- Johnson, P. (2019). *Understanding the population and sample in research*. Retrieved from [link]
- Johnson, R. B., & Christensen, L. (2017). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. SAGE Publications. Páginas 123-145.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press. Páginas 45-67.
- Krosnick, J. A., & Presser, S. (2010). *Question and questionnaire design*. In P. V. Marsden & J. D. Wright (Eds.), *Handbook of survey research* (2nd ed., pp. 263-313). Emerald Group Publishing Limited.

- Leal García, D. (2022). *Actos comunicativos y métodos de inteligencia colectiva: impacto sobre el liderazgo y la innovación en organizaciones y sistemas*. Universitat de Barcelona. Recuperado de <http://hdl.handle.net/2445/198980>.
- López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2011). *La innovación en la industria química: una revisión sistemática de la literatura*. Revista Internacional de Gestión y Dirección de Proyectos, 2(3), 45-67.
- Luzzini, D., Ronchi, S., & Piscitello, L. (2017). *Innovation in the Chemical Industry: An Analysis of Determinants and Trends*. Journal of Chemical Innovation, 5(2), 78-92.
- Martinez Marin, M., & Muñoz Moreno, R. (2018). *Aprender en las organizaciones de la era digital*. Editorial Pirámide. Páginas 67-89.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Sage Publications. Páginas 78-92.
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un rendimiento superior*. Editorial Free Press. Páginas 123-145.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value*. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. Páginas 89-102.
- Smith, J. A. (2015). *Qualitative psychology: A practical guide to research methods*. SAGE Publications. Páginas 78-92.
- Smith, M. K. (2020). *Sampling: Definition, methods and importance in research*. Retrieved from [link]
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Gestión de la innovación y desarrollo de nuevos productos*. Editorial Ariel. Páginas 123-125.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons.

- Tourangeau, R., Rips, L. J., & Rasinski, K. (2000). *The psychology of survey response*. Cambridge University Press. (pp. 1-400).
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2001). *21 líderes para el siglo XXI*. New York: McGraw-Hill. (pp. 89-112).
- Van de Ven, A. H., Angle, H. L., & Poole, M. S. (2000). *Research on the management of innovation: The Minnesota Studies*. Oxford University Press.
- Von Hippel, E. (2005). *Democracia y diseño de la innovación*. Editorial Ariel. Páginas 45-67.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. SAGE Publications. Páginas 67-89.

8 ANEXO

Anexo A. Consentimiento y aprobación MERQUIAND S.A.S

Bogotá, 15 de septiembre de 2023

Señores:
Corporación Universitaria Minuto de Dios.
Rectoría Virtual.
Programa de especialización en gerencia de las organizaciones

Asunto: Aceptación de participación en el desarrollo de la Practicas empresariales y liderazgo en empresas comercializadoras y distribuidoras de especialidades químicas.

Yo Ismael Antonio Navarrete, identificado con cedula de ciudadanía No 79534817 como representante legal de la empresa MERQUIAND S.A.S, certifico a través de esta carta mi consentimiento y aprobación para suministrar la información requerida sobre la empresa y la aceptación de aplicación de los instrumentos necesarios para la recopilación de los datos requeridos para dar respuesta a la pregunta de investigación que guía el proyecto (Entrevistas estructuradas y formulario autoadministrados sobre práctica directiva e innovación), que será realizado por los siguientes estudiantes del programa:

- Claudia Lucia Moncada

Muchas gracias por la invitación.

Cordialmente,



Nombre: Ismael Antonio Navarrete
C.C. 79534817
Cargo: Gerente general
Empresa: Merquiand S.A.S.