

Capacidades de Innovación de la Empresa Promociones y Cobranzas Beta S.A.

Laura Agudelo Cáceres

José Alejandro Hernández

Trabado de grado para optar al título de Magister en Innovación Empresarial

Dr. Noé Velásquez Espinoza

Universidad Externado de Colombia

Facultad de Administración de Empresas

Maestría en Gerencia de la Innovación Empresarial

Bogotá, D.C., Colombia, 30 de noviembre de 2021

Tabla de Contenido

Introducción	1
Capítulo I: Planteamiento del Problema	3
1.1. Antecedentes	3
1.2. Problemática.....	8
1.3. Preguntas	8
1.4. Objetivos	8
1.4.1. Objetivo General.....	8
1.4.2. Objetivos Específicos	9
1.5. Alcance.....	9
1.6. Limitantes.....	10
1.7. Justificación.....	10
Capítulo II: Marco Teórico	11
2.1. Origen y Conceptualización.....	11
2.2. Capacidades de Innovación.....	15
2.2.1. Capacidades de Aprendizaje Tecnológico.....	19
2.2.2. Capacidades de Aprendizaje Organizacional	20
2.2.3. Capacidades de Aprendizaje por Interacción (Colaboración)	21
2.3. Medición de las Capacidades de Innovación	22
2.4. Tendencias del Sector BPO.....	23
Capítulo III: Diseño Metodológico.....	26
3.1. Enfoque Metodológico.....	26
3.2. Secuencia Metodológica	28

3.3. Justificación.....	30
3.4. Población.....	30
3.5. Muestra.....	31
3.6. Instrumentación.....	32
3.6.1. Encuesta.....	33
3.6.2. Entrevista.....	35
Capítulo IV: Análisis de Resultados y Propuesta	37
4.1. Actividades Generales de Innovación	37
4.1.1. Perfil del Encuestado.....	37
4.1.2. Procesos Operativos	41
4.1.3. Procedimiento Principal de Entrenamiento	42
4.1.4. Acciones de Causa Social.....	43
4.1.5. Motivación de Innovación o Mejora	44
4.1.6. Aspectos que Contribuyen a la Innovación	45
4.1.7. Actividades de innovación.....	46
4.2. Aprendizaje tecnológico.....	48
4.2.1. Tecnología	49
4.3. Aprendizaje Organizacional.....	53
4.3.1. Conocimiento.....	53
4.3.2. Organización y Talento Humano.....	56
4.3.3. Cultura Organizacional y Directivos	58
4.4. Aprendizaje de Colaboración.....	64
4.4.1. Colaboración.....	64
4.4.2. Entorno	66
Conclusiones	71
Referencias Bibliográficas	75
Anexos	80

Lista de Figuras

Figura 1 Modelo para desarrollar instrumentos de investigación.....	28
Figura 2 Secuencia de la Investigación.....	29
Figura 3 Distribución de Cargos	31
Figura 4 Dimensiones y Variables Capacidades de Innovación.....	33
Figura 5 Estructura de la Entrevista.....	35
Figura 6 Encuestas por Rango de Cargo.....	37
Figura 7 Encuestas por Cargo	38
Figura 8 Encuesta por Género Femenino y Distribución por Edad	39
Figura 9 Encuestas por Género Masculino	40
Figura 10 Encuesta por Antigüedad.....	41
Figura 11 Tipo de Proceso Operativo	42
Figura 12 Procedimiento de Entrenamiento	43
Figura 13 Acciones de Causa Social.....	44
Figura 14 Motivaciones para Innovar o Mejorar	45
Figura 15 Aspectos que Contribuyen a la Innovación	46
Figura 16 Actividades de Innovación	47
Figura 17 Actividades de Innovación	48
Figura 18 Dimensión Tecnología.....	50
Figura 19 Detalle de Actividades Dimensión Tecnología	51
Figura 20 Frecuencia Actividades de Gestión del Conocimiento.....	54

Figura 21 Detalle Frecuencia de Actividades de Gestión de Conocimiento	55
Figura 22 Frecuencia Dimensión Organización y Talento Humano	56
Figura 23 Detalle de Frecuencia de Actividades para la Dimensión de Organización y Talento Humano	58
Figura 24 Frecuencia Actividades de Cultura Organizacional y Directivos.....	59
Figura 25 Detalle de Frecuencia para Actividades de Cultura Organizacional y Directivos	61
Figura 26 Concentración de Frecuencias de la Capacidad de Aprendizaje Organizacional.....	62
Figura 27 Frecuencia Actividades de Colaboración	65
Figura 28 Detalle Frecuencia Actividades de Colaboración.....	66
Figura 29 Frecuencia Actividades Dimensión Entorno	67
Figura 30 Detalle Frecuencia de Actividades Dimensión Entorno.....	68
Figura 31 Detalle Frecuencia de Actividades Dimensión Entorno.....	69

Lista de Tablas

Tabla 1 Grado de Frecuencia de Uso	34
Tabla 2 Clasificación de Fortalezas o Debilidades	34
Tabla 3 Preguntas de Entrevista por Dimensión de Innovación	36

Lista de Anexos

Anexo A Encuesta Capacidades de Innovación Promociones y Cobranzas Beta	80
Anexo B Entrevista Capacidades de Innovación Promociones y Cobranzas Beta	84

Introducción

En la actualidad, el acelerado y cambiante entorno organizacional ha retado el desarrollo y evolución de las organizaciones, donde cada vez el proceso de innovación es más reconocido como un elemento facilitador en la construcción de transformaciones que permitan a las organizaciones ser más competitivas.

Cada organización debe trabajar con base en sus posibilidades para desarrollar las capacidades que les permitan alcanzar los niveles de innovación y competitividad deseados, dándoles cabida y permanencia en un entorno cada vez más dinámico y retador, generado en gran medida por la velocidad de la cuarta revolución industrial (Fernández Ledesma, 2020)¹ y las tendencias del mercado, demandando mayores capacidades en cuanto a aprendizaje, apropiación y transformación de la información y la tecnología.

Estos retos globales han llevado al desarrollo de prácticas donde la priorización de los activos estratégicos, así como la especialización y enfoque en procesos *core* o misionales, ha dado cabida a nuevos negocios que permiten simplificar los procesos mediante la tercerización. Gracias a lo anterior, uno de los sectores con gran impacto en Colombia es el de tercerización de procesos de negocio conocido como *Business Process Outsourcing* (BPO) (Time Doctor), los cuales tienen el reto de apalancar los procesos estratégicos y misionales de las organizaciones, vinculando

¹ “La cuarta revolución industrial es una realidad, que busca la aplicación de un conjunto de tecnologías digitales a toda la cadena de valor de la industria, para interconectarla de forma transversal, donde los sistemas basados en software y las plataformas de servicios jugarán un papel importante en la manufactura de mañana, ya que serán la única forma de llevar conectividad, incluyendo análisis de datos, a máquinas y piezas de trabajo en producción”. (Fernández Ledesma, 2020, p. 77)

igualmente, sus capacidades de innovación y retando, aún más, el lograr una gestión efectiva del conocimiento.

Con la presente investigación, se propone abordar la empresa Promociones y Cobranzas Betas S.A., del sector de las BPO en Colombia y más específicamente, perteneciente al segmento de *call center*, la cual será sujeta a un diagnóstico de capacidades de innovación, facilitando el desarrollo de recomendaciones y lineamientos que permitan la innovación y evolución de la mano de las tendencias del sector.

Capítulo I: Planteamiento del Problema

1.1. Antecedentes

¡Las empresas necesitan ser competitivas! Según Porter (1991), la competitividad de una nación, depende de la capacidad de innovación que tengan las industrias que la conforman, igualmente indica que la innovación la mayoría de veces es el resultado de un esfuerzo poco habitual que realiza la empresa y para mantenerse competitiva debe lograr innovaciones de forma sostenible, así como mantener sus innovaciones a través de la mejora continua. Lo anterior sumado a requerir enfrentar y superar retos de incertidumbre, adversidad o cambios de rumbo, lo que Porter reafirma con la frase “el temor de perder resulta a menudo más poderoso que la esperanza de ganar”. (p. 172)

Muchas empresas encuentran dentro de la realización de su negocio diferentes obstáculos que impiden alcanzar los niveles esperados de competitividad como organización, si bien cada uno de estos obstáculos pueden estar dentro de su cultura, estructura y/o estrategia, resultan tener gran dificultad en determinar el problema raíz y/o las iniciativas a emprender en el camino hacia la competitividad deseada.

Por su parte, entendiendo la innovación como proceso que alineado a la estrategia apalanca la competitividad, existen entonces diferentes formas de innovar, es decir, dentro de todas las posibles actividades que se ejecutan en el desarrollo natural del negocio se puede dar la innovación, permitiendo así a la empresa alcanzar ventajas competitivas. El anterior concepto presenta cierta

ambigüedad en la región y por consiguiente en una gran parte de las pequeñas y medianas empresas del país (PYMEs), lo que corresponde a características en común que poseen los países en desarrollo.

Observando a Colombia como *el país número 68 en el Índice Mundial de Innovación*, (Pasquali, 2020), se puede intuir el nivel de incertidumbre que viven las empresas nacionales en la práctica de la innovación y las dificultades de asimilación de esta, recurriendo a actividades reactivas, apresuradas y a veces desesperadamente inciertas que conllevan a lo opuesto de la innovación dentro de la organización y por tanto a la baja competitividad.

Aquellas empresas que logran entender en parte la proporcionalidad entre la innovación y la competitividad, buscan una solución ante la amenaza del mercado, por lo que recurren a consultorías, artículos, libros, conferencias, profesionales, entre otros, para determinar el problema real que les impide innovar. En muchos casos, estas acciones apenas alcanzan a entregar un entendimiento aproximado de las necesidades específicas y reales de la empresa, sumado a la evidente ausencia de conocimiento y herramientas que aterrizen en acciones efectivas para entender el problema.

El entendimiento de la innovación concentra un grado de complejidad que requiere una asimilación organizacional para una adecuada gestión que proporcione los resultados deseados; desde la misma definición de esta, podemos encontrar interpretaciones que lo hacen complejo, el Manual de Oslo (OCDE y Eurostat, 2005), en su Guía Para la Recogida e Interpretación de Datos Sobre Innovación, propone un marco para la medición de la Innovación, el cual integra diferentes teorías de la innovación en la empresa y desarrolla una estructura basada en estas, dentro del Marco se relacionan tipos de innovaciones (de producto, proceso, mercadotecnia y organizativa), vinculando la relación de la empresa con el sistema público de educación y de investigación, otras

empresas y la política de innovación que tenga la organización, todo lo anterior es igualmente relacionado con la demanda. El Manual de Oslo (OCDE y Eurostat, 2005), concluye que la innovación son los cambios que gestiona una organización para mejorar sus resultados y relaciona dichos cambios con características como: incertidumbre, inversión, desbordamiento tecnológico, nuevo conocimiento o concepto o nueva combinación de conceptos y logro de ventajas competitivas.

Las BPO corresponden al sector empresarial cuyo servicio consiste en ejecutar actividades operacionales, tecnológicas, de proceso, de distribución, de cobranza, de atención al cliente, de gestión, entre otros, supliendo así las necesidades del *core* de negocio de sus clientes, es decir, son contratados por otras empresas para ejecutar un servicio que no hace parte del *core* de negocio del contratante, pero sí permite su apalancamiento, obteniendo beneficios como la transferencia del riesgo, la eficiencia de recursos y la ejecución de servicios especializados.

En los últimos años, las BPO de Colombia han presentado crecimientos de hasta el 19%, posicionándose como el cuarto mayor mercado de Latinoamérica; según el *estudio Global Services Location Index*, (Kearney, 2017), realizado por ATKearney², en el que ubica a Colombia en el puesto décimo en el mundo y en el caso de Bogotá, como lo menciona Invest in Bogotá³ (2021), en su artículo tercerización de servicios (BPO) (Invest in Bogotá, 2021), “La industria de tercerización de servicios (BPO) ha tomado importante liderazgo en la recepción de inversión extranjera debido a factores como la disponibilidad, calidad y costo de mano de obra, conectividad, dinámicas de mercado, posición estratégica privilegiada y apoyo gubernamental” (p. 1). Por su

² AT Kearney es una empresa en servicio por más de 90 años y líder en consultoría de gestión global con presencia en más de 40 países. <http://www.atkearney.com>

³ Invest in Bogotá es una agencia público-privada entre la Cámara de Comercio de Bogotá y el Distrito Capital. Recientemente se convirtió en el articulador del ecosistema de emprendimiento de la ciudad.

parte, los operadores de *call center* o también conocidos *contact center*, ocupan el 60% del mercado de las BPO en actividades de *inbound o back office* de servicio al cliente o cobranza.

Este incremento en la demanda de servicios BPO ha creado un entorno altamente competitivo en donde la generación de valor, los precios, las mejores prácticas en tecnología y servicio son una constante que seduce a los clientes, acompañado de promesas de mejor servicio; en otro escenario más hostil, las empresas contratantes de servicios BPO tipo *call center* están en la capacidad de contratar varias de estas simultáneamente para atender una misma necesidad, distribuyendo la línea de tercerización en varios operadores, en caso que uno de estos obtenga los resultados más bajos ocupando las últimas posiciones de la lista de operadores, se ven amenazados en sanciones, terminación de contratos y la posible sustitución por nuevos operadores, transformándose en una amenaza del entorno, por lo que las BPO tipo *call center* recurren a acciones desesperadas, reactivas o de fuerza operacional para alcanzar los resultados acordados con sus contratantes, dejando a un lado actividades importantes como la planeación estratégica, la táctica operacional, la eficiencia de procesos o tecnologías y en su defecto la ejecución de actividades orientadas hacia la innovación y las tendencias reales del sector.

El caos de este entorno causa turbulencia la cual está relacionada con el concepto de torbellino que, según Covey, et al. (2012) “es la enorme cantidad de energía necesaria sólo para hacer que la organización funcione en el día a día” (p. 29). Dentro del contexto de las BPO tipo *call center*, se toma como la inestabilidad operacional, el cambio constante, la presión de negocios y la generación de resultados inmediatos, así como la limitación de recursos económicos que están atados a los resultados contractuales con los contratantes, lo anterior reduce la capacidad de innovación de estas empresas y para las que, en muchos casos, culminan en prestar servicios sin ninguna diferenciación respecto a sus competidores.

Para varias organizaciones del gremio de las BPO, los CEO de los operadores de *call center*, así como sus directivos, suelen mantener un interés hacia la innovación; como empresas de servicios tercerizados y como algo inherente al sector, conocen las capacidades, recursos y tendencias de su entorno, pero en la mayoría de estas empresas que incursionan en diferentes tipos de prácticas tecnológicas, de recursos humanos, culturales, de procesos, entre otros, presentan retos estratégicos ante la turbulencia en la que se desarrolla su negocio, generando incertidumbre en el camino hacia la innovación y causando un desconocimiento de las capacidades reales de innovación que contienen.

El anterior es el caso de la empresa Promociones y Cobranzas Beta S.A, fundada en 1986 y contando en la actualidad con más de 30 años de experiencia en la actividad de cobranzas con presencia en 18 ciudades de Colombia, actualmente, su actividad está dirigida de manera exclusiva a la cartera del Banco Davivienda, razón por la cual su objetivo de negocio es: *“en sinergia y permanente trabajo con el Banco, diseñar y desarrollar estrategias para fortalecer la gestión y los procesos del ciclo integral de la cobranza y obtener resultados de recuperación superiores a los del sistema financiero, en todas las líneas de negocio”*. (Promociones y Cobranzas Beta S.A), como es de esperarse, Promociones y Cobranzas Beta S.A. se encuentra en un constante aprendizaje y deseo de incursionar en las tendencias del sector, sin embargo, es conocimiento de la alta gerencia que para estar alineada al entorno debe conocer sus actuales capacidades de innovación, entender las actividades que desarrolla para su apalancamiento y conocer sus debilidades y fortalezas para realizar los planes de acción correspondientes para entrar en el camino de una de las empresas BPO tipo *call center* más representativas del sector.

1.2. Problemática

Desconocimiento de las capacidades de innovación de la empresa Promociones y Cobranzas Beta S.A., perteneciente al sector de servicios de las BPO tipo *call center*.

1.3. Preguntas

- ¿Cómo identificar las capacidades de innovación de la empresa Promociones y Cobranzas Beta S.A., para guiar su incursión y participación sobre las tendencias del sector para ser más competitivo?
- ¿Existe una herramienta especializada en el sector de los *call center* que permita determinar los puntos de inflexión y/o actividades de estas organizaciones para conocer sus capacidades de innovación?
- ¿Qué acciones son determinantes y/o requeridas para la empresa Promociones y Cobranzas Beta S.A., objeto de esta investigación, para el desarrollo de sus capacidades de innovación?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Evaluar las capacidades de innovación de la empresa Promociones y Cobranzas Beta S.A., para proponer recomendaciones alineadas con las tendencias del sector de las BPO.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar la frecuencia de realización o uso de actividades de innovación en la empresa para determinar su nivel de innovación.
- Determinar las debilidades y fortalezas de las dimensiones de las capacidades de innovación de la empresa.
- Plantear recomendaciones con base en los resultados obtenidos que, faciliten el enfoque de acciones hacia el desarrollo de prácticas alineadas con las tendencias del sector de las BPO.

1.5. Alcance

Mediante el estudio previo de herramientas, teorías y literatura acorde a esta investigación, se realizó una medición de las capacidades de innovación para la empresa Promociones y Cobranzas Beta S.A. perteneciente al sector BPO tipo *call center*, haciendo uso de herramientas elaboradas y probadas profesionalmente para tal fin, soportadas en encuestas y entrevistas realizadas al personal perteneciente a los diferentes niveles jerárquicos de la organización, generando así datos relevantes, estructurados y específicos que fueron tratados, estudiados y comparados con el fin de obtener la información necesaria para conocer las fortalezas y debilidades de innovación que permitieron finalmente plantear recomendaciones para el desarrollo y apropiación de las capacidades de innovación alineadas con el objetivo organizacional de la empresa, evaluando implícitamente las actividades de innovación que realizan y aquellas acorde a las tendencias del sector.

1.6. Limitantes

Los limitantes del presente estudio recaen sobre la poca teoría existente que establezca relación con las capacidades de innovación y las actividades específicas que desarrollan las empresas del sector de las BPO tipo *call center* en Colombia, lo que impidió analizar, comparar y elegir otras prácticas que mejor se acoplen al problema y/o comparar con estudios previos del sector.

El personal tanto táctico como directivo de la organización se mantuvo en constantes actividades de optimización en la producción de sus servicios y la generación de estrategias dinámicas para el desarrollo de sus labores diarias, generando una fuerte limitante en la disponibilidad de tiempo del personal para el desarrollo de las encuestas y entrevistas.

1.7. Justificación

Las empresas del sector de las BPO tipo *call center* se encuentran en una constante turbulencia empresarial, bien sea por el entorno hostil y altamente competitivo que crean los clientes de estos servicios o por las prácticas tradicionales que se han usado durante años de forma inherente a los servicios para los que han sido contratados. Por conocimiento empírico⁴ muchas de estas empresas quieren innovar, pero no saben cómo; la ausencia de conocimientos sobre herramientas, conceptos y tendencias son una causa del desenfoco de la innovación, si estas empresas no conocen de innovación, entonces tampoco podrán identificar en sí mismas las capacidades necesarias y actividades requeridas para realizarla.

⁴ Durante un periodo de ocho (8) años de labores contractuales en el sector de las BPO – *call center*, se observó y participó en la gestión de cambios organizacionales, procesos, tecnologías, proyectos y prácticas de innovación, siendo parte de la transformación de una empresa familiar evaluada en \$7M USD a una empresa corporativa a nivel Latinoamérica con diversos inversionistas evaluada en \$80M USD; así como la interacción personal y profesional con varias empresas representativas del sector en congresos, foros, asociaciones y alianzas de negocios.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1. Origen y Conceptualización

Antes de avanzar con el desarrollo del presente trabajo, resulta pertinente delimitar el concepto de innovación. Aunque la palabra innovación tiene una connotación popular muy usada hoy en día tanto en prácticas profesionales como en el ámbito personal, este término en realidad no resulta tan nuevo. Se puede establecer que hace unos 90 años fue citado por el economista austriaco Joseph Schumpeter (1939) en su libro *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, donde define la innovación como, el establecimiento de un nuevo método de producción, una nueva combinación de factores actuales, apertura de nuevos mercados, una nueva organización (por ejemplo, mediante la fusión) o la introducción de un nuevo producto. Por otro lado, Schumpeter (1939), desarrolla interesantes supuestos frente a su descripción de la Teoría de la Innovación, de los cuales vale la pena resaltar algunos como, que el cambio en las curvas de costos existentes causadas por incluir nuevas funciones de producción, son consecuencia de la intrusión de la innovación; igualmente hace referencia a que, una innovación genera la necesidad de reconstruir una nueva planta o hasta cambiarla completamente, requiriendo de inversión por parte de la empresa; también suma una interesante analogía, al mencionar que las empresas presentan un declive o finalización, ante su incapacidad de mantener el ritmo de innovación que manejaban en sus momentos de vigor o inicios, al igual que el ser humano, es decir, así como hay personas que mueren por una enfermedad y otras por causa natural,

las empresas según sus capacidades de innovación para adaptarse al sistema logran sobrevivir más o menos, en el cambiante entorno que las rodea. Finalmente, otro interesante supuesto de Schumpeter (1993), dentro de su descripción de la Teoría de la Innovación, relaciona el Talento Humano, al afirmar que una innovación normalmente está relacionada con el ascenso o vinculación de un nuevo hombre o líder, esto lo vincula a que nuevas funciones de producción, normalmente no surgen de antiguas organizaciones y/o administraciones, más un “nuevo hombre” al frente de una antigua organización si puede hacerlo.

Desde entonces, se han abierto un sinnúmero de conceptos que han ampliado el término al aplicarlo en diferentes contextos, lo que ha contribuido a enriquecer la definición a partir de los diferentes marcos de investigación desde los que se ha abordado como el tecnológico, el cultural, el organizacional, el de procesos y el del entorno, entre otros.

Algunos conceptos importantes de la innovación se generan a partir de su entendimiento como sistema y como proceso. Según Moreno & García (2014) se entiende la innovación como sistema a partir de la interacción de los diferentes agentes de la organización que generan información, conocimiento y aprendizaje, esto implica que las empresas deben estar en la capacidad interna de identificar estas interacciones y extraer el conocimiento generado, poniéndolo a su propia disposición como fuente para la innovación. También, se entiende la innovación y según Velázquez & Colin, (2019) como el proceso que inicia a partir de las capacidades de la empresa para el desarrollo de las actividades que son inherentes al negocio y respecto al entorno, estos procesos podrían ir desde las actividades que realiza la empresa para la generación de nuevos productos y/o servicios, hasta la transformación y mejora de estos, en cualquier escenario, la empresa requiere de conocer de las capacidades de sus actividades para alcanzar cambios o mejoras considerando el entorno.

Respecto a lo anterior, resulta clave subrayar, a manera ilustrativa y contextualizada, la importancia del entorno para que la empresa pueda crecer de manera sostenible a partir de sus procesos de innovación.

Para esto, se encontró en *Estudios de la OCDE de las Políticas de Innovación: Colombia – Resumen Ejecutivo* (OCDE, 2014), que la estrategia de innovación de este organismo internacional no pierde de vista que tanto las mejoras progresivas y las novedades radicales como la biodiversidad y las presiones del cambio climático del país, pueden aumentar la sostenibilidad ambiental del crecimiento; estos dos últimos aspectos (biodiversidad y cambio climático) entendidos como algunos de los imperativos que tiene Colombia frente a la innovación. Así las cosas, la OCDE subraya que para intensificar la innovación no es suficiente con ampliar la escala del sistema de innovación; se requiere, también, de cambios profundos en su estructura y alcance; lo que significa para las empresas, de todo tipo y en todos los sectores, que tomen como prioridad la actividad innovadora y, por otro lado, se den cambios muy significativos entre los destinatarios de las políticas de ciencia, tecnología, e innovación en el ámbito empresarial.

En cualquiera de los dos contextos, se puede evaluar una convergencia al concepto de capacidad; o, en otros términos, a la capacidad que tienen las empresas para innovar, bien sea desde el entendimiento como sistema o desde el entendimiento como proceso. Si las empresas logran la adecuada gestión de estas capacidades, podrían entonces aprovechar las oportunidades del entorno para innovar, logrando ser más competitivas.

El aporte de la obra de Schumpeter (1939), desde la perspectiva de proceso, la innovación se relaciona con el análisis de las prácticas productivas a las que denominó rutinas, las cuales definió, como el conjunto de ideas o reglas que rigen la conducta diaria de la empresa, puede inferirse que la innovación implica el hacer cambios en las rutinas, no solo en términos de

innovación tecnológica, lo que supone una transformación significativa en la cultura organizacional.

En esta misma dirección, en el artículo *Desarrollo de una Metodología de Evaluación de Capacidades de Innovación*, Robledo et al. (2010), concluye que es el desarrollo de capacidades dinámicas, la fuente organizacional para el enfoque innovador, lo que busca adicional al logro de resultados y éxito organizacional, dar respuestas más asertivas a los retos del cambiante entorno.

Por otra parte, la importancia de utilizar los recursos de la compañía, permiten a las empresas transformar sus negocios en sí, es decir, el aprovechamiento y correcto tratamiento de estos recursos, permiten desarrollar nuevos procesos, actividades, sistemas, herramientas, información y aprendizajes que generan nuevos productos y/o servicios que apalancan la competitividad dentro de un mercado objetivo.

A raíz de diferentes estudios realizados por una gran variedad de autores de las diferentes ramas de la ciencia y/o especialidades, se han determinado muchos conceptos que convergen en que el logro de la innovación se determina en las capacidades y habilidades que tienen las organizaciones para aprender y explotar sus conocimientos.

Estas capacidades de innovación bajo la esquematización propuesta por Velásquez (2019), se dividen en tres vertientes: i) la capacidad de aprendizaje tecnológico que se relaciona con las habilidades para entender, interpretar, usar, desarrollar y crear tecnologías que apalancan nuevos negocios o mejoren los servicios internos de la organización; ii) la capacidad de aprendizaje organizacional, es decir, en la asimilación e implementación del conocimiento adquirido para el desarrollo de nuevos productos o servicios; y iii) la capacidad de colaboración, la cual está relacionada con el aprendizaje a partir de la interacción con el entorno.

2.2. Capacidades de Innovación

Ante un entorno hostil y cada vez más dinámico en el que se encuentran las empresas, muchas veces con la simple intención de mantener una ventaja competitiva sostenida respecto a los competidores, se hace imperativo que cada organización contenga un proceso de innovación, contemplando que cada una de ellas mantiene su propia identidad corporativa desde todos los puntos contextuales posibles. Por defecto, se hace exigible que cada empresa conozca sus propias actividades y habilidades de desarrollo y anexión del conocimiento, es decir a su propia capacidad de innovación.

Por su parte, Quintero, I. *et.al.* (2019), hacen un gran aporte para los líderes, gestores y creadores de Pymes, al ofrecer conceptos fundamentales para ayudar a la comprensión e integración de los aspectos que resultan esenciales en el manejo y desarrollo de una mayor capacidad de innovación en las empresas, o en sus áreas o unidades de negocio.

Uno de los aportes que resulta oportuno resaltar para el presente marco teórico, es la línea de tiempo o cronología que ha seguido el estudio de las capacidades estratégicas, situando hacia el año 1997 el planteamiento que hicieron Teece, Pisano, & Shuen del marco de capacidades dinámicas que requerían –y lo siguen requiriendo- en empresas que compiten en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA, por su sigla en inglés).

En las dos siguientes décadas, de acuerdo con esta cronología, la tendencia de los estudiosos en éste ámbito, evolucionan no sólo en la conceptualización e inventariar las capacidades dinámicas, también, lo hacen en delinear qué procesos, desafíos, mercados y problemas emanan de esta categoría, establecer cómo se correlacionan entre sí las capacidades de: marketing, vinculación de mercados, tecnología, tecnología de la información y capacidades

relacionadas con la gestión con la completa innovación de producto (esto hacia 2008) y más adelante, en el año 2011 se incluye y da importancia del capital humano y en 2016, a la mirada de las relaciones afectivas y vinculantes al interior de los equipos de la alta dirección de las empresas como una fuente de adaptabilidad estratégica frente al entorno externo y los cambios en general.

En la comprensión de las capacidades de innovación convergen varios enfoques, cada uno de ellos da cuenta de la evolución de las investigaciones realizadas en la medida que se profundiza más en los sistemas complejos que la componen y la usabilidad o puesta en práctica de estos. De forma constante, aparece un sinnúmero de revisiones de orden investigativo y publicaciones de dicha línea. Ejemplo de esto es la de Zapata (2020), cuyo barrido de la literatura sobre las capacidades dinámicas y de innovación se sirve para el enfoque del presente trabajo de investigación, como una confirmación de que estas capacidades están directamente asociadas con las características de cada organización y las actividades individuales que realizan con la finalidad ofrecer en principio un producto o servicio; con el hecho de desarrollar una acción evolutiva de aprendizaje para el logro de sus objetivos estratégicos y misionales que implican que cada organización mantenga un proceso exclusivo, único e integral de transformación sistémico de nuevos conocimientos, diferenciales y competitivos, los cuales requieren ser estimulados por las estrategias empresariales, la cultura, el liderazgo, el desarrollo organizacional, las tecnologías, las actividades en investigación y desarrollo (I+D), las relaciones con el entorno y la penetración y vigencia en los mercados.

La capacidad de innovación es la habilidad de aprovechar los recursos y el conocimiento, a través de habilidades y técnicas que generen nuevas posibilidades e invenciones bajo un contexto específico y necesariamente de la mano de la gestión del conocimiento. (Velázquez & Colin, 2019), es decir, implícitamente las empresas deben contener una posición de asimilación y

absorción de conocimientos endógenos y exógenos en la generación de nuevos productos y servicios enfocados a un diferencial en el mercado al cual hacen parte.

De manera aplicada al campo de la salud, López-Rodríguez et al. (2017) subrayan en su investigación *Capacidades de innovación en el contexto de las organizaciones de salud y desarrollo de un modelo teórico*, la importancia que tiene el desarrollo de capacidades de innovación, dado que a través de ellas, se logra la generación de valor dentro de un entorno de competencia, retado por la veloz evolución de la tecnología y u consumidor más conocedor y exigente, el valor generado se representa en nuevos productos y servicios o evolución de los existentes, llevando con esto a la evolución, el crecimiento y la competitividad en las organizaciones.

Para lograr el desarrollo asertivo de un proceso de innovación dentro de las organizaciones se hace fundamental entender qué compone la capacidad de innovación, partiendo de la base de que el ejercicio de innovación requiere no solo la gestión al interior de la organización, sino que resulta vital la interacción con el entorno, su entendimiento y análisis constante para movilizar así el desarrollo del conocimiento y capacidades requeridas por las organizaciones.

Bravo y Herrera (2009), presentan un modelo donde la capacidad de innovación se basa en el resultado de los procesos de creación, absorción, integración y reconfiguración de conocimiento, lo que nuevamente vincula la gestión del conocimiento como elemento fundamental para el desarrollo de capacidades de innovación.

La innovación reta el ejercicio organizacional al estar vinculada a varios factores internos y externos de la organización, lo que conlleva a requerir una orquestación dinámica y holística, de alta variedad basada en el desarrollo continuo de conocimientos y experiencias.

Robledo, Gómez y Restrepo (2008), parten de que la innovación no puede basarse solo en I+D aunque este fuertemente relacionada con este ejercicio, por lo que, a partir del análisis de literatura relacionada, se proponen siete (7) categorías de capacidades que permiten el desarrollo de la innovación organizacional, como son:

- **Dirección estratégica:** responsable de la definición e implementación de las estrategias organizacionales, de la mano de procesos de innovación.
- **I+D:** desarrolla ideas e iniciativas que generen valor, incluye la gestión del desarrollo tecnológico.
- **Producción:** de la mano de la eficiencia operacional, llegando más allá mediante la apropiación de procesos innovadores de la mano de las necesidades del mercado.
- **Mercado:** potencializa a través de su entendimiento del mercado las innovaciones desarrolladas por la organización mediante su transmisión asertiva hacia el mercado.
- **Aprendizaje organizacional:** responsable de la gestión del conocimiento, con aprovechamiento del entorno y proceso de aprendizaje continuo al interior de la organización.
- **Gestión de recursos:** permite la eficiencia de recursos de la mano de la gestión asertiva para contar con los recursos ideales para la gestión de la innovación dentro de la organización.
- **Relacionamiento:** involucra a la organización en escenarios de innovación de diferente magnitud y entorno.

Las anteriores categorías dan una mirada más holística de lo que compone la innovación en las organizaciones. Por otra parte, Velásquez (2019), presenta como dimensiones de las capacidades de innovación, el aprendizaje tecnológico, aprendizaje organizacional, y las redes de

colaboración, al sumar dimensiones permiten la obtención de un proceso continuo de gestión (absorción y generación) del conocimiento, dentro de las dimensiones que se detallan a continuación, se agrupa, de una forma clara y completa, la integralidad organizacional y del entorno necesarias para lograr las capacidades de innovación.

2.2.1. Capacidades de Aprendizaje Tecnológico

Villavicencio (1994) en su artículo *Reflexiones Basadas en Trabajos Empíricos*, concluye que la tecnología es tanto información como conocimientos desarrollados en los procesos relacionados con la aplicación tecnológica, igualmente indica que este ejercicio se da en el desarrollo de aprendizaje individual y colectivo donde el desarrollo del aprendizaje tecnológico se basa en una relación bajo objetivos particulares entre por lo menos dos actores, Villavicencio enfatiza en la dificultad de entender el aprendizaje tecnológico, al enfocarlo en la complejidad de ¿qué se aprende?, más que en el proceso mismo en cuanto al ¿cómo se aprende?, desencadenando en el aprendizaje por el uso de las tecnologías.

Levitt y March (1988), mencionan tres enfoques del aprendizaje, el que se da por la experiencia propia, el aprendizaje de interpretación de la experiencia y el aprendizaje por experiencia de los demás.

El aprendizaje tecnológico está ligado a un flujo de generación, aplicación y difusión de tecnologías. Velásquez (2019), las empresas suelen crear grupos que se asignen al intercambio de conocimiento y experiencias para el desarrollo de conocimiento que permita mejoras incrementales y soluciones apalancadas en el aprendizaje tecnológico que cada uno de los involucrados.

El aprendizaje tecnológico va de la mano de la gestión del conocimiento, permitiendo mediante la aplicación y obtención de experiencia, la generación de nuevo conocimiento y

desarrollo de soluciones, con lo que las empresas han evolucionado hacia nuevas soluciones y aprendizajes que permiten apalancar su evolución tecnológica.

2.2.2. Capacidades de Aprendizaje Organizacional

El cambio organizacional surge de las fuerzas internas y externas que impulsan la necesidad de transformación en una o varias secciones de la empresa, como fuerzas externas están los cambios culturales, nuevas tecnologías o transformación del ambiente y como fuerzas internas están los generados por los miembros de la organización y sus diferencias a nivel de objetivos y principios. (Velázquez, 2019). Para lograr las transformaciones nuevamente, encontramos que el aprendizaje y desarrollo de conocimiento organizacional son la base del ejercicio.

Velázquez (2019), menciona que adicional al conocimiento de la organización (lo que sabe hacer), es muy relevante su flexibilidad para acoplarse a los nuevos cambios y retos del entorno, para esto el desarrollo de y adopción de nuevos conocimientos que permitan la evolución organizacional, se hace fundamental no solo para su evolución, sino su supervivencia.

Como aprendizaje organizacional, Ahumada (2002), define el proceso de incorporación de nuevas distinciones que modifican la organización, lo que normalmente nace de un desequilibrio o turbulencia que motiva el cambio. Siendo relevante el intercambio organizacional, puesto que de lo contrario el conocimiento sería limitado en cuanto a su evolución y transformación y quedaría rezagado solo en conocimiento interno de la organización.

La gestión del conocimiento es entonces, de la mano del aprendizaje organizacional, pieza clave para el desarrollo de esta dimensión dentro de las capacidades de innovación de la organización. Según Nagles (2007), en su artículo, *La Gestión del Conocimiento como Fuente de Innovación*, la gestión del conocimiento, busca dar estructura al conocimiento de la organización mediante la transformación de conocimiento explícito en tácito, con lo que se logra la aplicación

de conocimiento en la empresa, conllevando a habilidades y capacidades de aprovechamiento del conocimiento en la generación de valor, dado que potencializa a la organización (sus líderes y colaboradores) en la resolución de problemas, potencialización de recursos y aprovechamiento del conocimiento, entre otros, en pro de la innovación y sostenibilidad organizacional.

2.2.3. Capacidades de Aprendizaje por Interacción (Colaboración)

Se entiende como el aprendizaje exógeno de la organización y la profundidad de relacionamiento que pueda tener con el entorno con la finalidad de extraer, compartir y generar nuevos conocimientos, esto implica, que parte importante de esta en la habilidad de desarrollar y fomentar redes de colaboración en innovación que permitan tener un relacionamiento amplio con empresas, sectores, asociaciones y agentes activos del entorno; en un sentido más común, se puede entender a las capacidades de colaboración como la capacidad de aprender de las experiencias de otros, generando un conocimiento el cual debe ser transferido al interior de la organización para ser tratado y explotado en la generación de innovación hacia un valor diferencial en el mercado.

Según Velázquez (2019), la participación en redes de innovación que permitan la colaboración entre empresas aporta ideas y experiencias que enriquecen a los productos, servicios, personas, tecnologías y conocimientos de la organización, transformándose en redes de colaboración que expanden sus economías.

Las capacidades de colaboración se transforman en una entrada relevante para la innovación, ya que son fuente de análisis y comparación de tendencias, vigilancia y puntos de inflexión que generan una perspectiva del mercado y la competencia, así como una introspectiva organizacional.

2.3. Medición de las Capacidades de Innovación

Es claro que con cada estudio realizado sobre capacidades de innovación (en adelante las CI), se ha contribuido en la construcción de instrumentos que permitan materializar el ejercicio teórico hacia la aplicación organizacional, en pro de identificar o sustentar prácticas que permitan encaminar las organizaciones hacia el desarrollo o fortalecimiento de sus actuales capacidades de innovación.

Robledo, Gómez y Restrepo (2008), mencionan siete categorías de capacidades planteadas, que propician el desarrollo de la innovación organizacional:

- dirección estratégica
- I+D
- Producción
- Mercado
- aprendizaje organizacional
- gestión de recursos

Igualmente resulta acertado y pertinente considerar el modelo planteado por Velázquez (2015), el cual ha sido empleado en varias investigaciones de este rubro debido a que se identifican los factores internos y externos que posibilitan la construcción de las capacidades de innovación con un enfoque en las dimensiones de aprendizaje tecnológico, aprendizaje organizacional y aprendizaje por interacción de las que ya hizo referencia Velázquez (2019) y a su vez tienen diferentes subdimensiones, la cuales aportan, como ya se señaló en el marco teórico, profundizaren los niveles que permiten la obtención de un proceso continuo de gestión (absorción y generación)

del conocimiento y agrupar, de forma holística la integralidad organizacional y el entorno como elementos necesarios para lograr las capacidades de innovación.

Este será el modelo rector a lo largo de la presente investigación para establecer y describir las capacidades de innovación en Promociones y Cobranzas Beta S.A. por cuanto resulta un modelo integrador que no se inclina hacia la observación o consideración de un solo tipo de variable dentro de la organización, sino que pretende abarcar la labor íntegra de la organización sujeto de estudio y dar cuenta de su nivel y capacidades de innovación empresarial.

2.4. Tendencias del Sector BPO

Acorde al artículo *El BPO, un sector en constante crecimiento e innovación* (Profitline, 2017), se destacan las siguientes definiciones descriptoras del *core* de negocio que, a nuestro criterio, resultan prácticas para sustentar, en parte, la elección de modelo de medición en la presente investigación:

- **Procesos que se tercerizan gracias al BPO:** la atención a clientes, la venta, la cobranza, la contabilidad, la gestión de nómina entre otros, que pueden efectuar a través de los *contact centers*.
- **Desafíos (en términos de competitividad):** Las BPO tienen como reto la sofisticación de sus procesos mediante la transición a *Information Technology Offshoring* (ITO) y *Knowledge Process Offshoring* (KPO) en la tercerización de funciones asociadas a las tecnologías de la información, y en la subcontratación de funciones de mayor valor y de procesos que requieren manejo de mayor nivel de conocimiento.

- **Contexto socioeconómico e histórico.** En Colombia el hablar de las capacidades de innovación en empresas del sector BPO en el año 2017 parecía algo novedoso, sin embargo, esta denominación ya se había formalizado durante el primer mandato del presidente Álvaro Uribe (2002-2006) cuando comenzó a tomar un verdadero auge a nivel mundial, según se señala: El artículo *Business Process Outsourcing (2021 Guide + 7 BPO Trends)* (Time Doctor), presenta 7 tendencias para el sector de las BPO, a continuación, presentamos algunas tendencias de este artículo, aplicables para la investigación en desarrollo:
 1. **Surgen nuevas tecnologías:** Dentro de las BPO, se proyectan tres tendencias tecnológicas principales, como son en primer lugar, la automatización de procesos robóticos (RPA), mediante uso de *bots* e inteligencia artificial, en segundo lugar, las herramientas de gestión de redes sociales donde se incluya monitoreo que lleve a nivel de inteligencia empresarial y respuesta activa al cliente y en tercer lugar inversiones en *cloud computing*, lo que permite adicional al uso del almacenamiento en la nube, subcontratar servicios relacionados especializados con otras empresas.
 2. **Multitarea para superar escasez de habilidades:** En el sector de las BPO, el nivel de formación y habilidades de la fuerza laboral se ha transformado por la creciente demanda de soportar procesos más especializados de los clientes, donde los conocimientos y habilidades tecnológicas cada vez son más requeridos y es aquí donde tecnologías emergentes como la inteligencia artificial ponen en riesgo la continuidad laboral de roles que pueden ser reemplazados por estas tecnologías.
 3. **Empresas emergentes se convierten en clientes de las BPO:** Esta tendencia es generada por la necesidad de las nuevas empresas de contar con talentos variables, de

forma ágil y rentable, llevándolas a buscar opciones a nivel internacional, igualmente es generado por la necesidad de talento especializado vs tiempo y recursos limitados para el desarrollo interno de estas capacidades.

4. **Mayor transparencia:** Esta tendencia es respuesta a la introducción de empresas más pequeñas en el sector de las BPO, donde ha sido requerido compartir, sus estructuras, políticas, procesos, entre otros, adicionalmente surge de la necesidad de lograr mayor confianza cliente – proveedor y en mayor medida dentro de un mercado cada vez más competitivo.
5. **Surgirán nuevos destinos de subcontratación en 2021:** Esta tendencia surge de la saturación en contratación que atraviesan los países de principal subcontratación, requiriendo la búsqueda de otros destinos con ofertas de BPOs más rentables. Dentro de los 5 países que surgen como nuevos destinos de subcontratación, están: Bulgaria, Rumania, Egipto, México y Colombia, la tendencia de Colombia como destino BPO, está dada por el patrocinio del gobierno en capacitación técnica, menor diferencia horaria con Estados Unidos y México, y la depreciación del peso colombiano.

Capítulo III: Diseño Metodológico

Con la presente investigación se busca profundizar y aportar al entendimiento de las capacidades de innovación desde la observación a una empresa perteneciente al subsegmento de BPO tipo *call center*. La obtención de la información mezclada y holística se logra a partir de la aplicación de encuestas, validación y cruce entre diferentes tipos de datos que explican sus fortalezas y debilidades, hasta la justificación del desarrollo e implementación de iniciativas estratégicas por parte de la dirección que mediante un análisis detallado de la información se entiende el comportamiento de las capacidades de la empresa Promociones y Cobranzas Beta S.A.

3.1. Enfoque Metodológico

A partir del problema planteado, se elige el enfoque metodológico mixto como aquel que hace más viable llevar a cabo esta investigación, acompañado de un método incrustado, el método mixto permitirá recopilar datos bajo técnicas cuantitativas a través de encuestas y cualitativas a través de entrevistas semiestructuradas, con los cuales buscaremos confirmar y construir información para la fase de análisis, sin perder de vista que este método hace necesario responder preguntas que permitan aterrizar un proceso asertivo de investigación mixta, como la claridad del valor generado al combinar la investigación cuantitativa y cualitativa en la presente investigación, el proceso para la obtención y transformación de los datos para que puedan ser integrados a un análisis de forma conjunta, entre otras. (Creswell & Garrett, 2008).

El método mixto anidado o incrustado seleccionado, consiste en recolectar, en simultánea, datos de forma cuantitativa y cualitativa, para ser tratados y mezclados en una fase de análisis; la diferencia principal de este método de investigación, es que una de las dos formas de recolectar información es predominante sobre la otra, la forma predominante puede ser tanto la cualitativa como la cuantitativa, lo importante es que la forma seleccionada como primaria, sea la que guíe la investigación y la secundaria anide o inserte posteriormente a la forma principal, Creswell (2003). Para esta investigación la recolección de información predominante será la cuantitativa, sobre la cualitativa que será la incrustada o anidada.

En la actualidad, el enfoque de investigación mixto, ampliamente empleado en diversidad de ámbitos de estudio, como, por ejemplo, la medicina y la criminalística, tiene como ventaja el entrelazar la perspectiva cualitativa y cuantitativa y aportar profundidad al análisis cuando las preguntas resultan complejas Hamui-Sutton (2013).

De manera consecuente, en este tipo de estudios al obtenerse datos de cada tipo, hace posible generar un entendimiento completo e integral de la empresa y sus capacidades de innovación, como es en este caso. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), el uso del enfoque mixto permite combinar datos numéricos, verbales, textuales, así como el uso de gráficos, entre otros recursos, en el orden más beneficioso para el estudio, de la misma forma que facilita el análisis de forma integrada, brindando una vista más completa en beneficio del proceso y producto de la investigación.

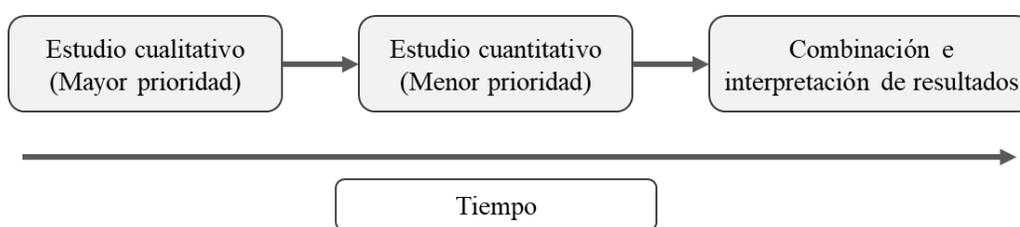
Así las cosas, el enfoque metodológico mixto permite con mayor flexibilidad entender los datos generados por las encuestas de una forma cuantitativa y su relación con las decisiones que toman los directivos de la empresa de una forma cualitativa, facilitando el análisis de la

investigación a través del método incrustado que permite profundizar y justificar los resultados obtenidos en las capacidades de innovación y sus respectivas dimensiones.

De hecho, dentro de los cuatro modelos de diseño de investigación (Modelo Mixto, MM) del campo de la salud que han dado lugar a decenas de variables y derivado más de 20 tipologías, para uso general en el ejercicio investigativo, rescatamos uno que resulta de gran utilidad.

Figura 1

Modelo para desarrollar instrumentos de investigación



Nota. Elaboración propia a partir del artículo “Un acercamiento a los métodos mixtos de investigación en educación médica” (Hamui-Sutton, 2013)

3.2. Secuencia Metodológica

La primera etapa de la investigación se ha desarrollado de forma cuantitativa bajo los siguientes dos alcances: en primer lugar, se aplicará el alcance exploratorio, con objeto, de como indica Hernández y Mendoza (2018), preparar el terreno y anteceder el ejercicio descriptivo, lo anterior dado que el problema está relacionado con la evaluación de capacidades de innovación sobre un sector específico. En segundo lugar, mediante el alcance descriptivo se especifican los conceptos y hechos relacionados con las capacidades de innovación de la organización por grupos, áreas, procesos o segmentos que permitan comprender algunos fenómenos o sucesos específicos, siendo para el presente estudio de interés conocer la relación entre los niveles de capacidades de

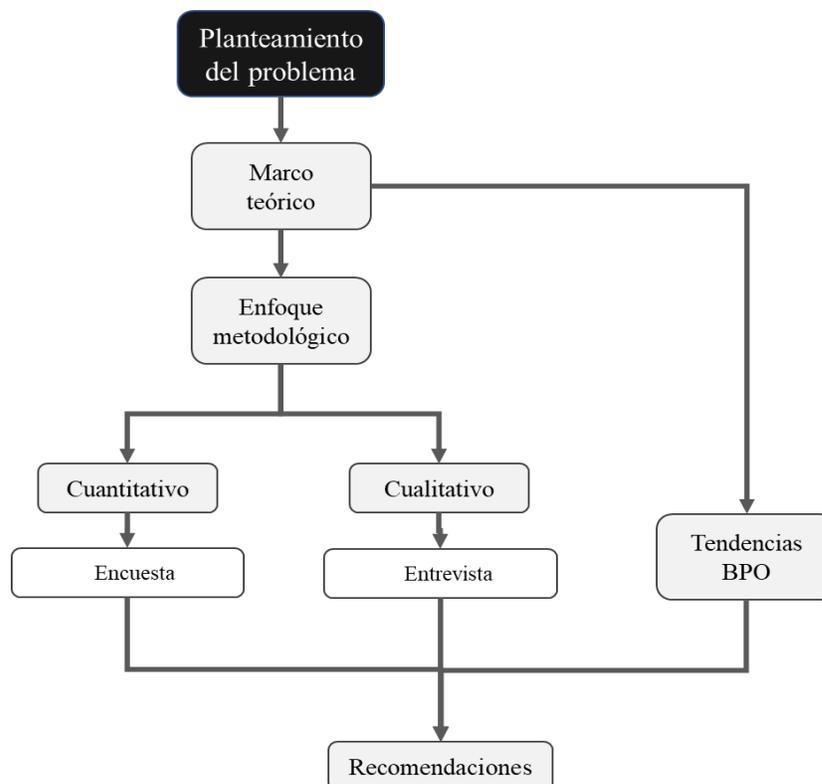
innovación, las dimensiones y variables que lo componen respecto a la organización y las tendencias del sector.

A partir de los datos obtenidos se desarrollará la segunda etapa de la investigación de forma cualitativa, en la cual aplicaremos un método cualitativo de entrevistas, técnica que permite la recolección e interpretación detallada de toda la información posible, permitiendo llegar a conclusiones gracias al análisis de múltiples y variados conceptos sobre el mismo objeto de estudio, llevando a resultados o conclusiones holísticas, Thomas Reyes (2000).

Con este método se analiza la información obtenida sobre capacidades de innovación de la empresa, buscando llegar a resultados con semejanzas, diferencias y oportunidades de cambio hacia el desarrollo o evolución de las capacidades de innovación identificadas.

Figura 2

Secuencia de la Investigación



3.3. Justificación

Para recolectar los datos e información necesaria que permitan finalmente proponer acciones o iniciativas en el fortalecimiento de las capacidades de innovación de la empresa, se requiere de una investigación que en primer lugar, pretenda entender las capacidades desde un análisis estrechamente relacionado con las herramientas definidas y justificadas dentro del marco teórico de esta investigación, que han sido implementadas por expertos y que se justifican a través de encuestas calificadas generando datos estructurados; y en segundo lugar, que la investigación pretenda entender con profundidad las acciones tomadas por las directivas estratégicas de la compañía, su impulso y justificación que afectaron positiva o negativamente en el desarrollo de estas capacidades.

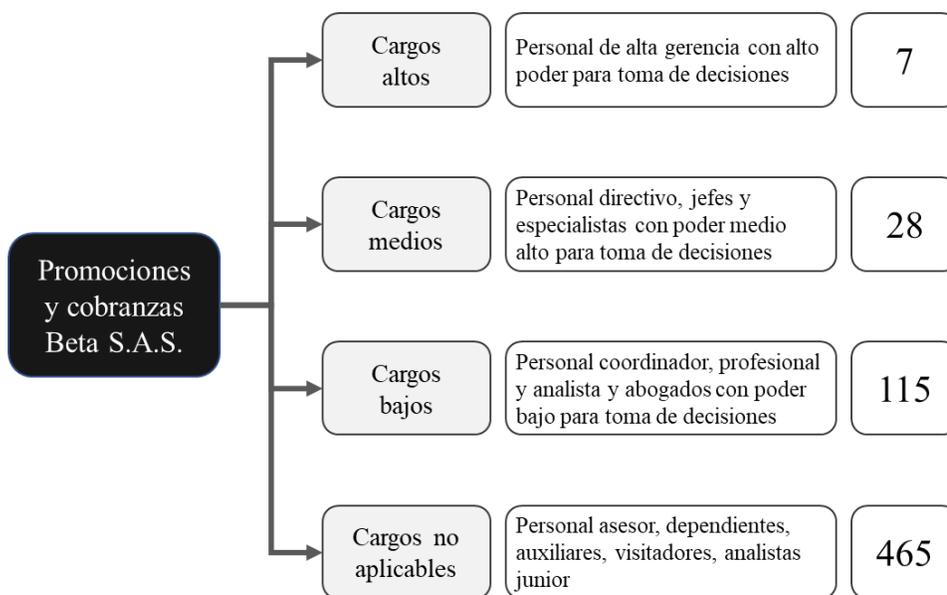
3.4. Población

La población corresponde a la empresa Promociones y Cobranzas Beta S.A. conformada por 607 personas entre socios, gerentes, directores, coordinadores, analistas, técnicos y asesores de servicio Figura 3; la empresa pertenece al sector de las BPO tipo *call center* el cual está conformado por 198 empresas registradas y constituidas oficialmente en Colombia⁵.

⁵ Consulta realizada en EMIS University, para empresas con perfil empresarial de BPO o *Call center* dentro del territorio colombiano con movimientos financieros en el año 2020.

Figura 3

Distribución de Cargos



3.5. Muestra

La muestra ha sido clasificada como no probabilística anidada, esta muestra no se considera representativa y está conformada por el personal que cumple con las siguientes características: a) personal con vinculación laboral y estado activo; b) con funciones estratégicas, tácticas y operativas; c) con grados de responsabilidad o jerarquías de nivel medio a alto; d) personal con amplio grado de conocimiento del negocio y desarrollo de actividades en cumplimiento de la misión y la visión de la compañía.

No es parte aplicable de la muestra el personal quienes desarrollan diariamente las operaciones de *call center* clasificados como agentes, asesores, técnicos, auxiliares, dependientes entre otros debido a su bajo conocimiento holístico del negocio inherente al desarrollo de sus actividades operativas. Cabe señalar que este personal resulta ser el 77% de la nómina de la empresa.

La muestra seleccionada está conformada por los siguientes criterios metodológicos:

- Investigación cuantitativa: Representado por 108 personas que cumplen con las características definidas anteriormente, quienes fueron seleccionados para la obtención de datos generados a partir de la encuesta implementada del respectivo instrumento de medición.
- Investigación cualitativa: Se realizan entrevistas a dos (2) líderes de procesos estratégicos y misionales; la Directora Comercial de Zona B y la Especialista de la Dirección Comercial de la Zona B; se hace uso de la técnica de entrevista semiestructurada; se direcciona la investigación entorno a preguntas relacionados con las capacidades de innovación en las que ellos lideran; finalmente se pretende un punto de vista profundo desde el entorno de los directivos que busca conocer que realizan respecto a las capacidades de innovación que será contrastado con la información encuestada.

3.6. Instrumentación

Para esta investigación, se ha hecho uso del marco de capacidades y dimensiones de innovación propuesto por Velázquez (2019), y del instrumento para la implementación y desarrollo de la encuesta y entrevista que han sido validados y probados para la medición de las capacidades de innovación desarrollado por Velázquez (2015) en su tesis doctoral “*capacidades de innovación en filiales de empresas multinacionales en México: región Bajío*”.

Las actividades adicionales incluidas en el instrumento se han considerado desde la experticia propia y de externos panelistas, agremiaciones, proveedores y líderes del sector de las BPO tipo *Call center*, que han expuesto las tendencias para el presente año y han demostrado las ventajas competitivas adquiridas para las empresas que hacen uso de estas dentro de los diferentes eventos de las agremiaciones⁶.

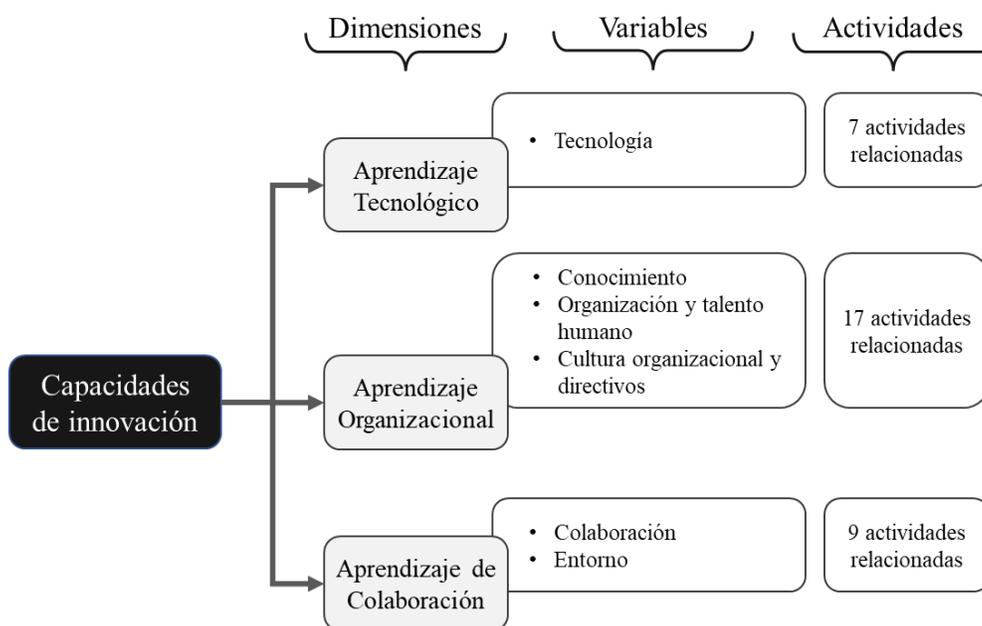
⁶ Participación en conferencias, presentaciones, foros, exposiciones y otros realizados por entidades financieras y asociaciones de BPO y call center como BPro, Colcob y eventos de Ciclo de Riesgo.

3.6.1. Encuesta

La encuesta está conformada por las tres dimensiones de innovación vistas en el marco teórico de la presente investigación y por las variables propuestas en el instrumento de Velázquez (2015) en su tesis doctoral, en el cual se presenta un mayor enfoque en el aprendizaje organizacional por lo que se considera a priori de gran relevancia dentro del sector de las BPO. La relación entre dimensiones, variables y actividades se presentan en la Figura 4.

Figura 4

Dimensiones y Variables Capacidades de Innovación



Nota. Elaboración propia a partir de *Determinantes de las Capacidades de Innovación* (Velázquez, 2019)

Complementariamente, la encuesta acapara 7 preguntas adicionales agrupadas y relacionadas con las actividades generales de innovación, con la finalidad de inferir en los comportamientos de la empresa para lograr la innovación y la frecuencia de sus acciones para mantenerla, las cuales son propias de una empresa innovadora.

En total se consideran 40 preguntas las cuales presentan un tiempo medio de respuesta de 45 minutos por persona. El cuestionario fue expuesto en un formulario desarrollado en *Microsoft*

Forms el cual permite evaluar el avance de las respuestas en línea y recopilar la información estructurada para posteriormente ser analizados en programas gráficos, de cálculo y/o estadísticos.

Como medición se implementó una evaluación de “Nada frecuente” o “Muy frecuente” sobre las actividades planteadas para cada variable, reflejando el grado de frecuencia de uso de cada actividad dentro de la empresa, para esto se aplicó la escala de calificación de Likert usando el modelo propuesto por Velázquez (2015) descritos en la Tabla 1.

Tabla 1

Grado de Frecuencia de Uso

Grado	Nivel	Descripción
1	Nada frecuente	No se enfrenta, utiliza o realiza ninguna acción al respecto en todo un año.
2	Poco frecuente	Se enfrenta, utiliza o realiza esa acción al menos una vez cada año.
3	Medianamente frecuente	Se enfrenta, utiliza o realiza esa acción al menos una vez cada semestre.
4	Alta frecuencia	Se enfrenta, utiliza o realiza esa acción al menos una vez cada trimestre.
5	Muy alta frecuencia	Se enfrenta, utiliza o realiza esa acción al menos una vez cada mes.

Nota. La tabla presenta los niveles de frecuencia apropiados de Velázquez (2015), que serán aplicados en la encuesta de medición de capacidades de innovación para el desarrollo de la presente investigación.

Complementariamente en la Tabla 2, se ha considerado el nivel de fortaleza y/o debilidad para efectos clasificatorios de las capacidades de innovación:

Tabla 2

Clasificación de Fortalezas o Debilidades

Clasificación	Primera condición	Segunda condición
Fortaleza	Muy alta frecuencia $\geq 30\%$ o Alta frecuencia $\geq 30\%$	Sumatoria de frecuencias $\geq 70\%$
Debilidad	Muy alta frecuencia $\leq 30\%$ o Alta frecuencia $\leq 30\%$	Sumatoria de frecuencias $\leq 70\%$

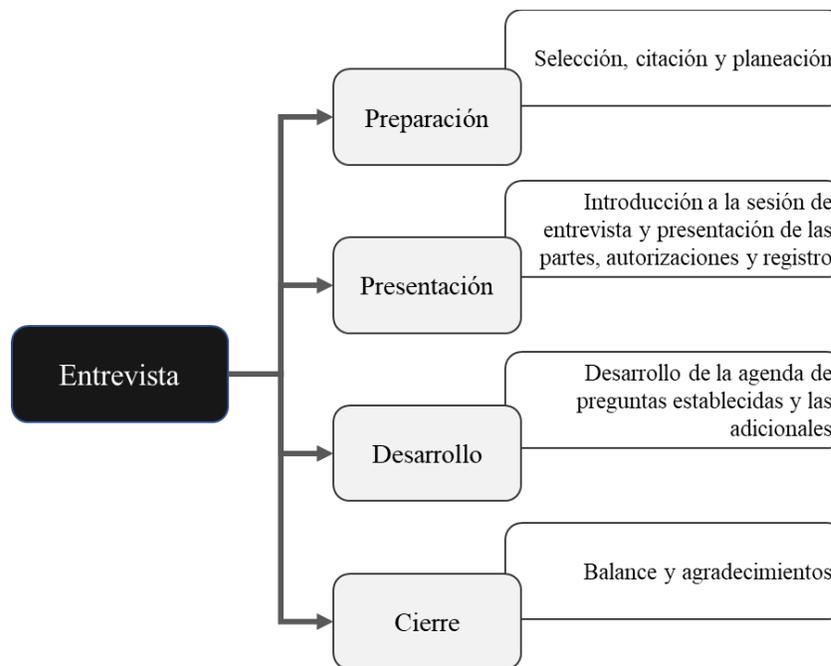
Nota: Elaboración Propia a partir del instrumento de Velázquez (2015)

3.6.2. Entrevista

La entrevista semiestructurada presenta la estructura de la Figura 5, la entrevista será aplicada a dos directivos de la empresa, quienes han dispuesto de 45 minutos aproximadamente cada uno para la respuesta a las preguntas previamente establecidas como guía principal y las preguntas generadas adicional con fines aclaratorios. Estas preguntas fueron desarrolladas bajo elaboración propia y con base al modelo de entrevista propuesto por Velázquez (2015) con una estructura conformada por cuatro niveles correspondientes a la preparación, la presentación, el desarrollo y cierre.

Figura 5

Estructura de la Entrevista



Nota. La figura presenta las etapas definidas y aplicadas en el instrumento de entrevista, la estructura fue generada a partir del modelo propuesto por Velázquez (2015), en su tesis doctoral “capacidades de innovación en filiales de empresas multinacionales en México: región Bajío”.

En la ejecución del nivel de desarrollo, se establecieron 19 preguntas abiertas y 19 cerradas, las cuales se han planteado en función de las dimensiones de innovación establecidas y sus respectivas capacidades de aprendizaje, como se presentan en la tabla 2, con la finalidad de identificar patrones, comportamientos y/o acciones que llevaron a los logros relacionados con la innovación relevantes para la empresa y que puedan describir los fenómenos cuantitativos enriqueciendo la información de la encuesta.

Tabla 3

Preguntas de Entrevista por Dimensión de Innovación

DIMENSIÓN / TEMA	ABIERTAS	CERRADAS	TOTAL
Acciones de Innovación	9	1	10
Aprendizaje Tecnológico	5	2	7
Aprendizaje Organizacional	5	11	16
Aprendizaje de Colaboración	0	5	5
Total	19	19	38

Capítulo IV: Análisis de Resultados y Propuesta

4.1. Actividades Generales de Innovación

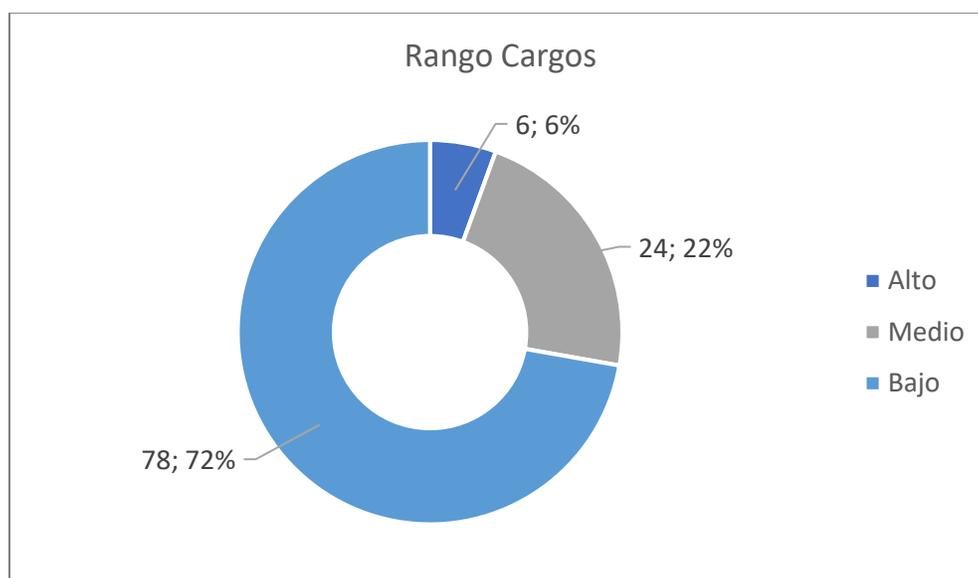
Los siguientes resultados brindan información de las actividades generales de innovación que realiza la empresa Promociones y Cobranzas Beta, brindando un insumo relevante para el objeto de investigación, es decir, evaluar las capacidades de innovación de la organización.

4.1.1. Perfil del Encuestado

La aplicación de la encuesta se realizó en un total de 108 colaboradores como se muestra en la figura 6, de los cuales el 72% (78 encuestas) corresponde a cargos de rango bajo, el 22% (24 encuestas) rango medio y un 6% (6 encuestas) correspondientes a rango alto.

Figura 6

Encuestas por Rango de Cargo



En cuanto al cargo de las personas encuestadas en la figura 6 se presenta que en rango bajo correspondiente al 72% está compuesto por 36 analistas (33%), 30 profesionales (28%), 6 coordinadores (6%), 6 abogados (6%). El rango medio correspondiente al 22%, está compuesto por 18 directores (17%), 4 especialistas (4%) y 2 jefes (2%) y el rango alto lo componen 6 directores administrativos (6%). Lo anterior refleja la pirámide tradicionalmente vista en organizaciones tipo BPO, dado que este tipo de operación demanda volúmenes importantes para rangos bajos que es viable administrar con un número no proporcional de rangos medios y altos.

Figura 7

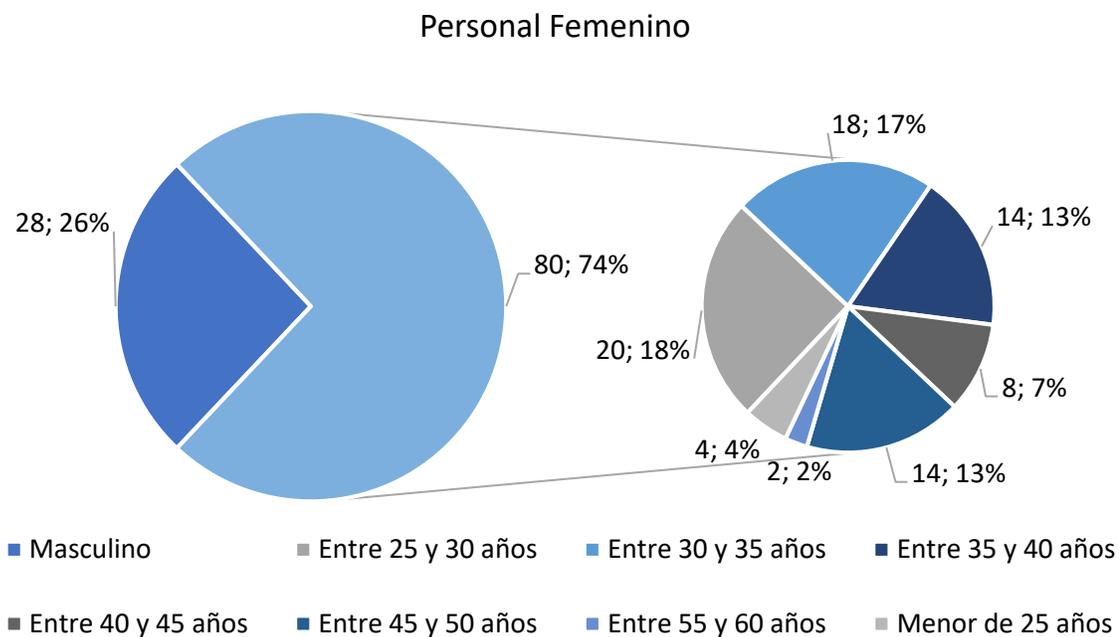
Encuestas por Cargo



En la figura 8 y figura 9, se presenta la participación por género, donde el 74%, es decir 80 de las encuestas aplicadas, fueron diligenciadas por mujeres y el 26% restante por hombres. En la organización igualmente predomina el género femenino y particularmente en cargos medios y altos.

Figura 8

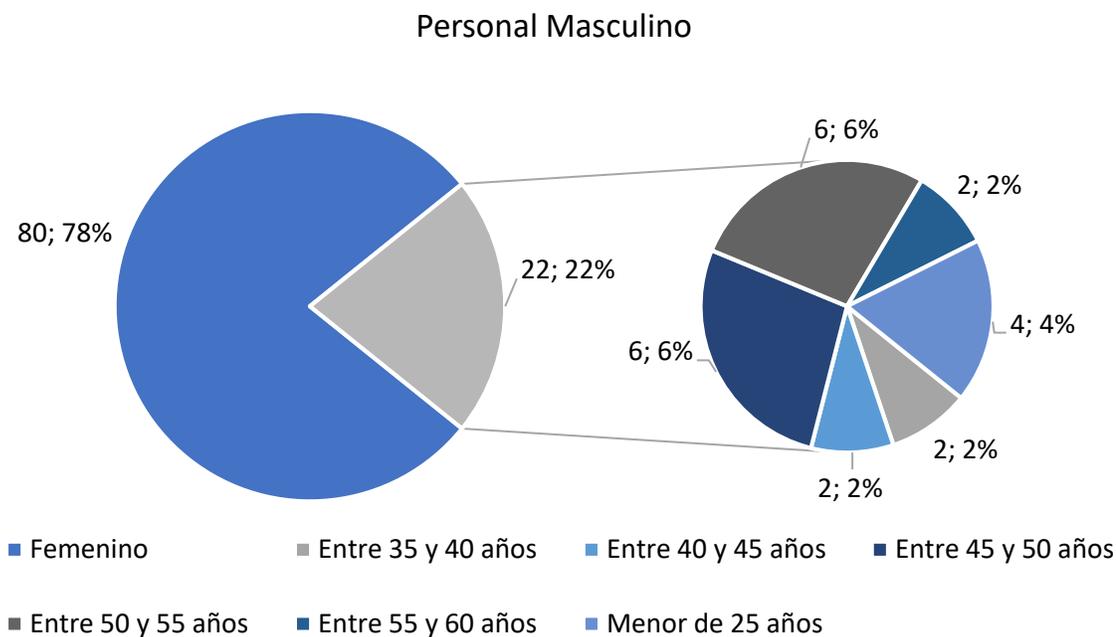
Encuesta por Género Femenino y Distribución por Edad



En la figura 8 dentro del personal femenino se identifica que el 47% de las mujeres son menores de 35 años con distribuciones homogéneas entre los 25 y 30 años y entre los 30 y 35 años, respecto al 53% restante del personal femenino, está concentrado en su mayoría por mujeres entre los 35 y 40 años y entre los 45 y 50 años, en otras consideraciones, estos cuatro grupos por rango de edad representan el 82% de las mujeres encuestadas.

Figura 9

Encuestas por Género Masculino



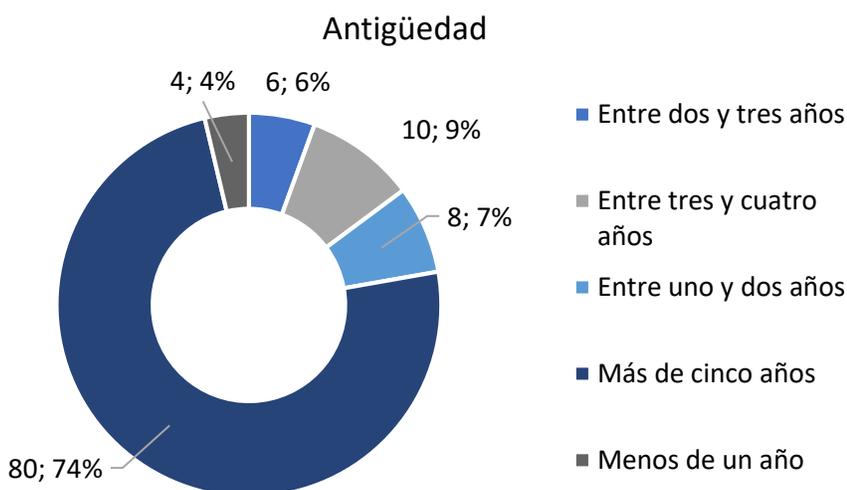
En la figura 9 dentro del personal masculino se identifica que el 55% de los hombres son menores de 45 años con distribuciones homogéneas entre los 35 y 40 años y entre los 40 y 45 años, respecto al 45% restante del personal masculino, está concentrado en su mayoría por hombres entre los 50 y 55 años, en otras consideraciones, estos tres grupos por rango de edad representan el 72% de los hombres encuestados.

Respecto a la antigüedad del personal encuestado, se puede identificar en la Figura 10, que el 74% correspondientes a 80 de los encuestados tiene más de 5 años de antigüedad en la empresa seguidos de un 9% para aquellos que tienen entre tres y cuatro años, 7% entre uno y dos años y un 6% para los funcionarios entre dos y tres años, en menor proporción del personal de la encuesta se encuentra el personal con menos de un año de antigüedad correspondiente al 4%. El alto porcentaje de encuestados con antigüedad mayor a 5 años se alinea con lo mencionado por una de las entrevistadas, quien indicó que (Directora Comercial Zona B, 2021) “la organización se ocupa

tanto por el bienestar y desarrollo del talento humano, que los colaboradores transpiran el ADN de la organización, lo que suma a su compromiso y permanencia”, esta funcionaria lleva 23 años en la compañía y durante la entrevista transmitía alta motivación y agradecimiento con la organización. La alta permanencia en la compañía es un factor favorable para la gestión del conocimiento, así como un reto para la continua transformación organizacional, esto se constatará a través de los demás resultados y entrevistas realizadas.

Figura 10

Encuesta por Antigüedad



4.1.2. Procesos Operativos

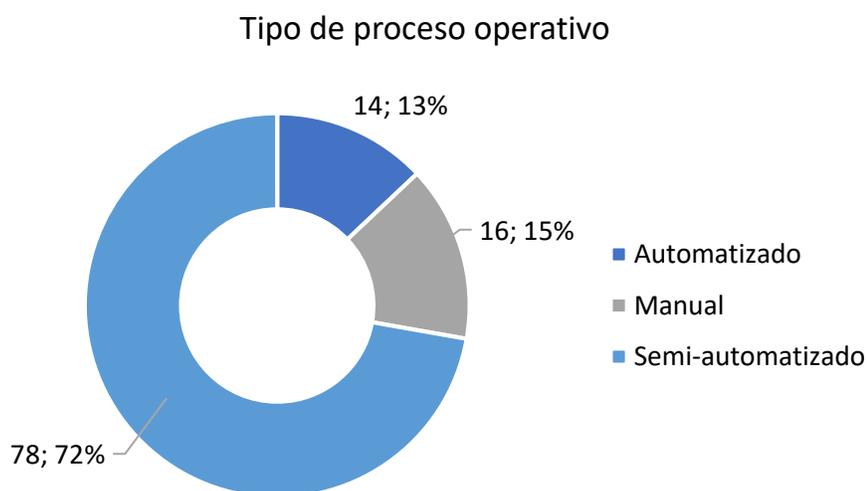
En la figura 11, se presenta el tipo de proceso operativo manejado por la empresa, resultando que 78 personas equivalentes al 72% de los encuestados, considero que los procesos operativos son semi-automáticos, seguido de 16 (15%) personas que consideran que el proceso es manual y 14 (13%) automatizado, desde otro punto de vista 7 de cada 10 personas en la empresa consideran que sus procesos operativos son semi-automáticos. Dentro de las entrevistas realizadas (Directora Comercial Zona B, 2021) mencionada que la organización de mano de alianzas y

consultorías expertas, durante los últimos 2 años vienen realizando diagnósticos y acelerando la transformación hacia una operación más automatizada, buscando eficacia mediante la focalización de esfuerzos con base en los diagnósticos mencionados, esto permite percibir alineación con resultados de procesos, automatizados y semi-atomatizados *versus* procesos manuales.

De otra parte, un porcentaje del 13% para procesos manuales refleja la oportunidad y necesidad de mantener las prácticas de evolución, este porcentaje estaría relacionado con lo mencionado en las entrevistas en cuanto a considerar que la organización respecto a la competencia se mantuvo estática frente a la apropiación de nuevas tecnologías y prácticas más automatizadas, lo que genera un rezago, aun con el importante impulso y avance logrado en los últimos 2 años.

Figura 11

Tipo de Proceso Operativo



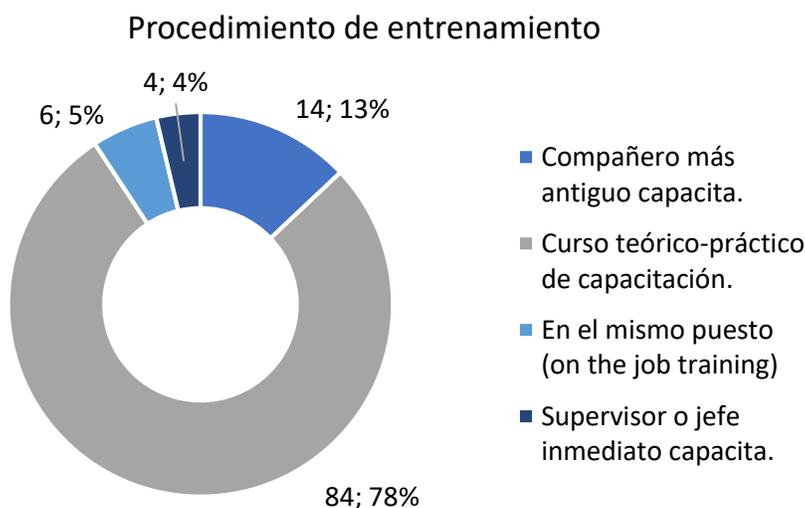
4.1.3. Procedimiento Principal de Entrenamiento

Corresponde a la manera como se entrena, prepara o capacita a los funcionarios de la empresa cuando son nuevos en la compañía, como se presenta en la figura 12, el 78% de los encuestados afirmaron que cuentan con cursos teórico-prácticos de capacitación y un 13% afirman

que son los compañeros de trabajo más antiguos quienes dictan las capacitaciones. En una proporción del 5% y 4% los encuestados afirman que el procedimiento de entrenamiento es proporcionado en el mismo puesto de trabajo o por el supervisor o jefe inmediato respectivamente. Dentro de las entrevistas desarrolladas las funcionarias resaltaron el esquema de capacitación digital desarrollado hace 4 años por la compañía, el cual, según menciona la (Directora Comercial Zona B, 2021). “permite desarrollar a detalle conocimientos técnicos y procedimentales, así como adquirir conocimientos en nuevas tecnologías, bajo un modelo, alineado con el entendimiento de nuevas generaciones y permitiendo capacitaciones a la medida”

Figura 12

Procedimiento de Entrenamiento



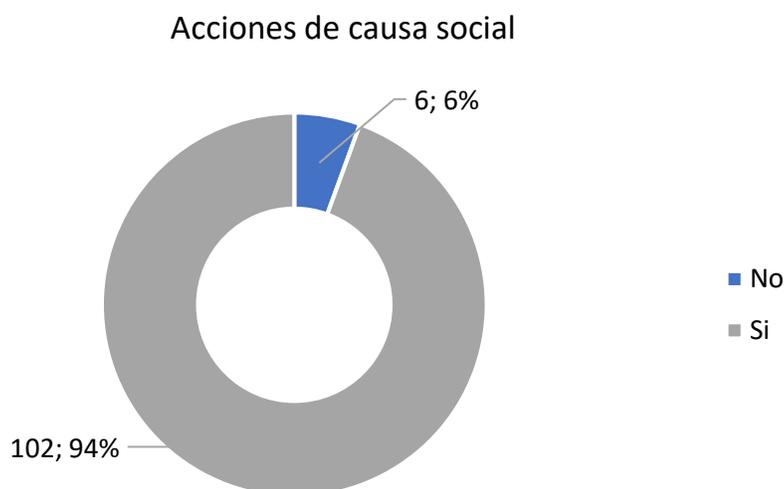
4.1.4. Acciones de Causa Social

En la figura 13, se presenta que el 94% de los encuestados, es decir 102 funcionarios consideran que la empresa realiza acciones de causa social, según la palabras de (Especialista Zona B, 2021) “Promociones y cobranzas Beta realiza acciones sociales más heredadas por directrices del grupo empresarial que por iniciativa directa de la organización”, lo que efectivamente los

resultados generan una percepción por parte de los funcionarios encuestados, de alta frecuencia en acciones sociales, estos proyectos según (Especialista Zona B, 2021) consideran acciones al desarrollo de sostenibilidad, estrategias de inclusión y patrocinio de proyectos para sectores menos favorecidos como oportunidad del desarrollo de acciones de causa social bajo iniciativas directas de la compañía, más que por herencia del grupo empresarial.

Figura 13

Acciones de Causa Social



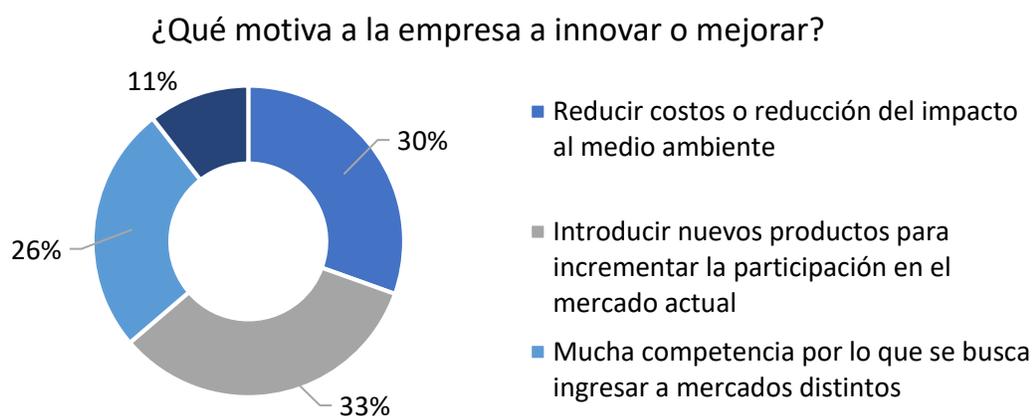
4.1.5. Motivación de Innovación o Mejora

Este componente, pretende medir la interpretación de mejora e innovación dentro de la empresa, al respecto se ha cuestionado sobre ¿Qué motiva a su empresa a innovar o mejorar? bajo cuatro posibles opciones de respuesta, en donde como se presenta en la figura 14, los encuestados coinciden en que introducir nuevos productos para incrementar la participación en el mercado es lo principal con un 33% de coincidencia, seguido de reducir costos o reducción del impacto al medio ambiente con un 30% y en un tercer lugar la búsqueda de ingresar a mercados distintos con un 26%. Para el 11% de los encuestados se consideró que puede existir otra forma de mejorar o innovar.

En las entrevistas realizadas (Directora Comercial Zona B, 2021) y (Especialista Zona B, 2021) coinciden en que a la empresa las motiva a innovar, no solo para permanecer de forma competitiva, sino para lograr incrementar la participación del mercado actual, es por esto que Promociones y Cobranzas Beta, se caracteriza por enfocarse en la innovación de servicios, de tal manera que permita retener y capturar nuevo mercado, así como estar en capacidad de apropiar nuevas campañas de forma ágil y efectiva.

Figura 14

Motivaciones para Innovar o Mejorar



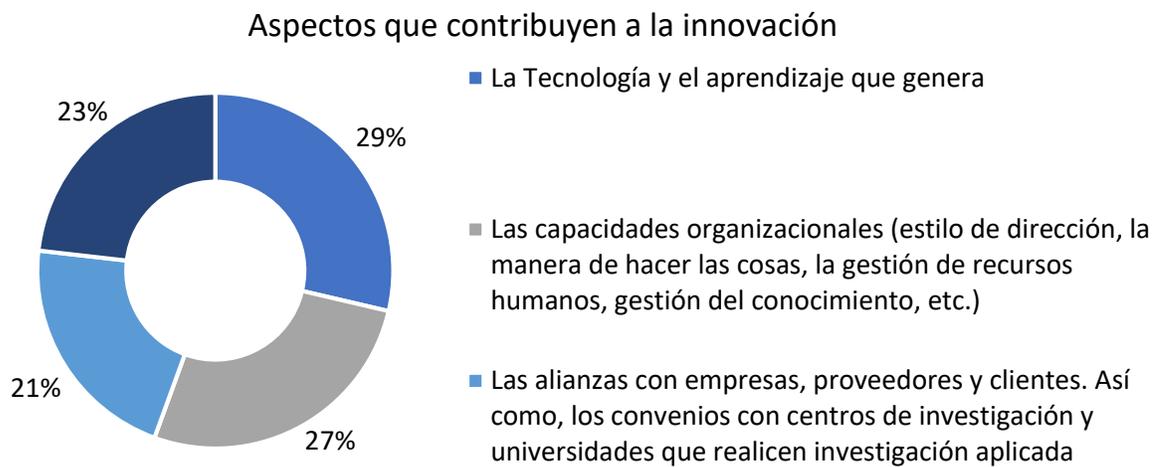
4.1.6. Aspectos que Contribuyen a la Innovación

Los aspectos que contribuyen a la innovación corresponden a un entendimiento general de los aspectos tecnológicos, el desarrollo organizacional, la capacidad de interactuar con el entorno y finalmente la relación entre los recursos físicos o económicos que se asignan. En la figura 15 se evidencia, en principio notable, la homogeneidad de los resultados de los encuestados, los cuales se acercan bastante a la media entendiendo que hay muy poca variación entre los cuatro aspectos que contribuyen a la innovación. Esta homogeneidad pudo ser corroborada en las palabras de la (Directora Comercial Zona B, 2021) quien en su entrevista explica las virtudes que tienen como empresa en el desarrollo de actividades que involucran el análisis del entorno, el estudio de

tendencias, la asignación de recursos, el desarrollo organizacional y de cultura, así como el aprovechamiento de tecnologías funcionales e idóneas para el negocio.

Figura 15

Aspectos que Contribuyen a la Innovación

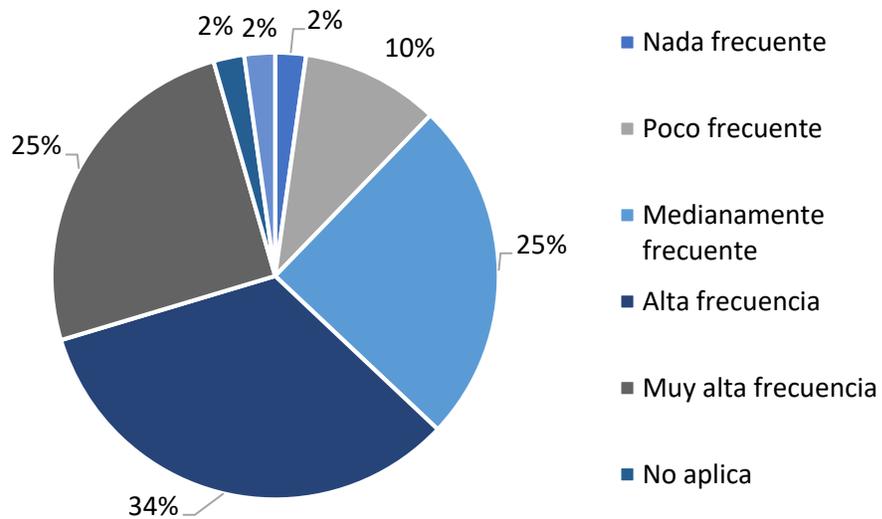


4.1.7. Actividades de innovación

Pretendiendo entender la frecuencia con que se realizan algunas actividades de innovación, es notorio que más de la mitad de los encuestados consideran que hay una alta frecuencia en las actividades que se realizan en innovación, más exactamente el 59% de los encuestados lo consideran así, seguidos de un 25% que perciben una frecuencia media.

Figura 16

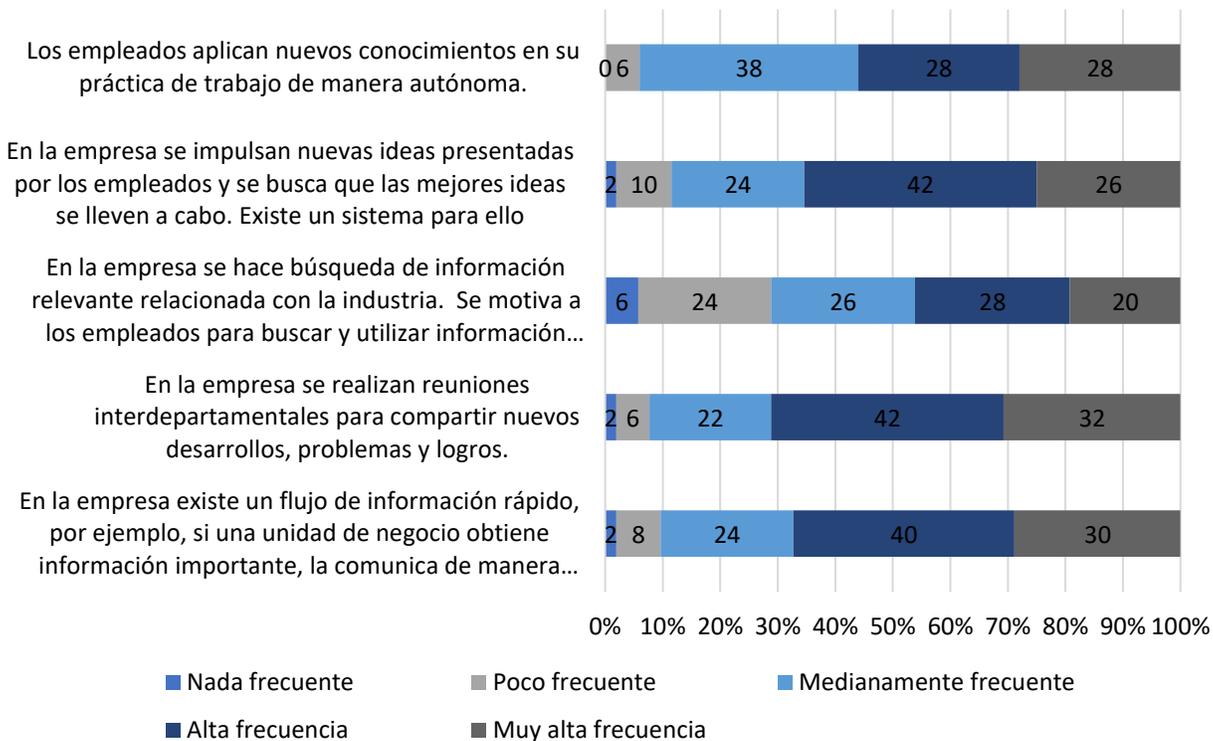
Actividades de Innovación



Dentro de las actividades evaluadas, se destacan dos como relevantes con cerca de un 70% de coincidencia como alta y muy alta frecuencia, como lo presenta la figura 17, estas corresponden en primer lugar a las actividades relacionadas con reuniones que permiten compartir nuevos desarrollos, problemas y o logros, en segundo lugar, aquellas actividades que permiten un rápido flujo de información en la empresa y en tercer lugar el impulso que la empresa proporciona a las nuevas ideas presentadas por los empleados, es importante considerar que estas actividades sobresalen en la categoría de comunicación y relación con el desarrollo organizacional.

Figura 17

Actividades de Innovación



La Directora Comercial Zona B, resaltó de forma importante en la entrevista, las prácticas que el grupo empresarial realiza, (Directora Comercial Zona B, 2021) como es premiar de forma relevante las innovaciones desarrolladas por los funcionarios, así como prácticas que buscan la colaboración y desarrollo de capacidades internas, para la continua innovación y evolución de la organización, lo anterior mediante actividades de vivencia de experiencias, charlas y formación enfocada a la apropiación de conocimientos y prácticas de innovación.

4.2. Aprendizaje tecnológico

Entendiendo la capacidad tecnológica de la empresa posterior a la realización de la encuesta, se ha considerado como una de sus fortalezas según los niveles de frecuencia arrojados,

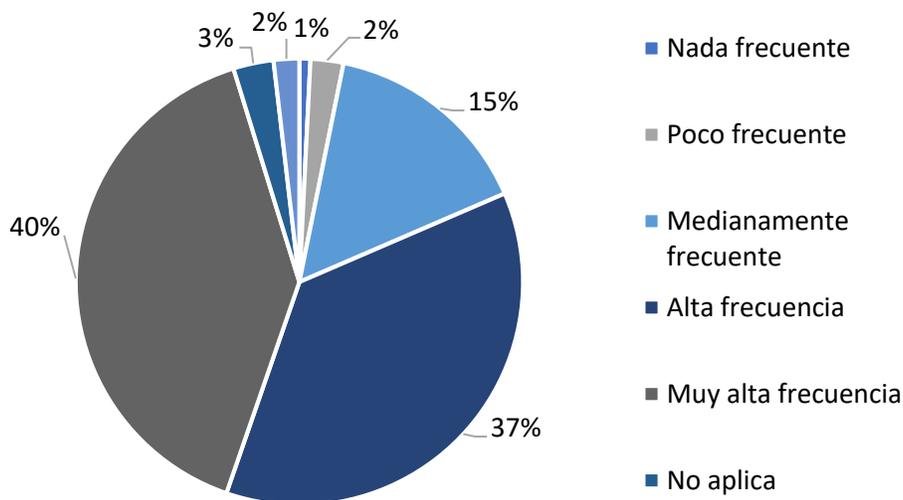
y complementariamente como lo informan los entrevistados: En la empresa ¿se realizan actividades de vigilancia tecnológica (análisis de tendencias tecnológicas), de la industria y búsqueda de asistencia técnica para la solución de problemas tecnológicos?; (Directora Comercial Zona B, 2021) “Sí, lo realizan cada uno de los procesos en torno a las competencias de innovación, el aire de innovación, la puja del grupo y los gerentes a innovar. Se han creado servicios con base tecnológica que realizaba antes un asesor, dándole un componente digital que permitiera transmitir la misma experiencia a los clientes. Se adecuaron los canales, unidades y aperturas tecnológicas que se adaptan y ajustan al servicio, cambiando el proceso y la experiencia al cliente.”; (Especialista zona B, 2021) “Sí, la gestión de cobranzas se innovó para nosotros a través de plataformas de autogestión, canales digitales y tecnologías que permitieron ampliar el servicio generado y la cobertura de la gestión. Cambio de modelo de cobro bajo la implementación de nuevas tecnologías del mercado que cambiaron el chip de cobrar a recibir las solicitudes del cliente que ayudaron a mantener los resultados durante la pandemia como caso de éxito.”

4.2.1. Tecnología

Esta capacidad de aprendizaje presenta una alta concordancia entre los encuestados, quienes como se presenta en la figura 18, consideran en un 40% y 37% que las actividades realizadas con el aprendizaje tecnológico son de muy alta y alta frecuencia respectivamente, adicional, el nivel de concentración que continuó siendo representativo afirma que se realizan medianamente estas actividades con un 15% dando un equivalente del 92%.

Figura 18

Dimensión Tecnología



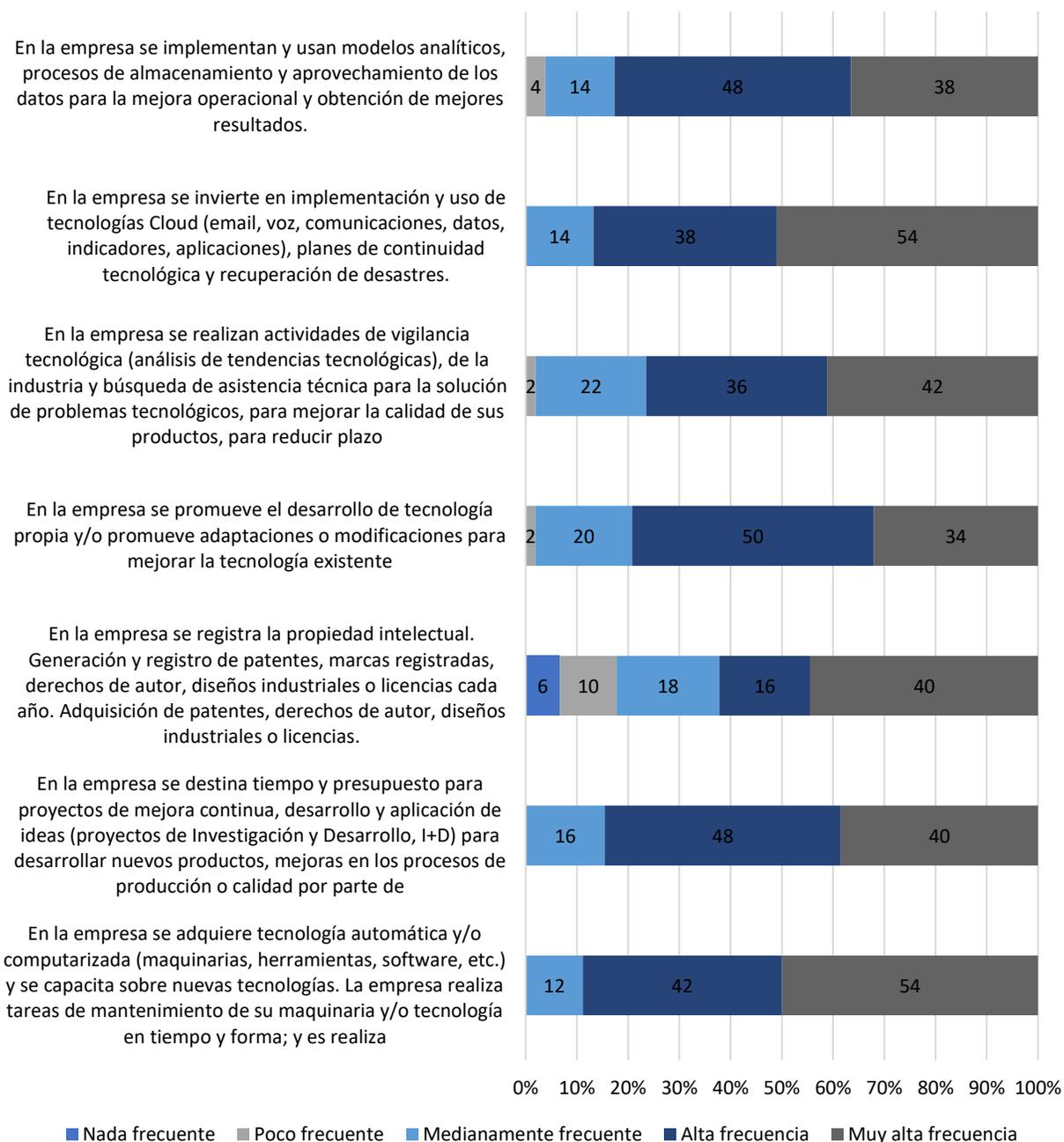
En detalle a estas actividades, la figura 17 muestra que se destacaron con cerca de un 90% la adquisición de tecnología automática y/o computarizada, se capacita sobre nuevas tecnologías y es realizado por personal especializado que puede ser externo, esto converge con lo expuesto en la entrevista en donde se entiende que (Especialista Zona B, 2021) “Bajo el impulso del grupo al cual pertenecemos, se estimula a la empresa para entender las tecnologías emergentes y ver la opción de integrarlas en pro de sus procesos y operaciones; se inició una etapa de romper paradigmas y transformar realmente el proceso de cobranzas de la mano de investigación y tecnología.”

Así mismo se ha entendido desde la entrevista realizada, que la empresa invierte en tecnología como parte de su estrategia, esto es notable en los resultados de la encuesta ya que con un 85% de alta y muy alta frecuencia, la empresa destina tiempo y presupuesto para proyectos de mejora continua, desarrollo y aplicación de ideas (proyectos de Investigación y Desarrollo, I+D) para desarrollar nuevos productos, mejoras en los procesos de producción o calidad por parte de

los operarios y con un 87% de alta y muy alta frecuencia determinan que la empresa invierte en implementación y uso de tecnologías Cloud (email, voz, comunicaciones, datos, indicadores, aplicaciones), planes de continuidad tecnológica y recuperación de desastres.

Figura 19

Detalle de Actividades Dimensión Tecnología



Para efectos clasificatorios y con una sumatoria del 77% de las frecuencias Muy alta y Alta, se considera que la capacidad de aprendizaje tecnológico es una fortaleza para la empresa en innovación. Se recomienda realizar una evaluación hacia la posibilidad de generar propiedad intelectual sobre los sistemas tecnológicos que manejan, así como niveles de confidencialidad y exclusividad tecnológica con proveedores o terceros que permitan mantener una ventaja sobre la competencia.

Para el aprendizaje tecnológico se concluye que:

La fortaleza en la capacidad tecnológica de Promociones y Cobranzas Beta S.A., parte de la adquisición de tecnologías externas con base en la valoración de los mejores resultados posibles, la reducción de costos de actualización y mantenimiento, ofreciendo a su vez la oportunidad de investigar y elegir aquellas tecnologías importantes e idóneas para la empresa en función de su desempeño en el mercado, siendo parte de la estrategia destinar tiempo y presupuesto para este tipo de proyectos.

Con respecto a la tendencia del sector de las BPO, relacionada con la apropiación de nuevas tecnologías, se evidencia alta alineación por parte de la empresa Promociones y Cobranzas Beta, dado que las encuestas presentaron en un 90% de percepción por parte de sus funcionarios en las acciones de adquisición de tecnología automática y/o computarizada, así como la capacitación sobre nuevas tecnologías y el apoyo en personal externo especializado, en las entrevistas se reafirma esta alineación al conocer que la empresa invierte en tecnología como parte de su estrategia, inversión que basan en estudios de tendencias del sector, de la mano del análisis de sus procesos *core* y las necesidades de sus clientes.

El aprendizaje tecnológico es categorizado como una fortaleza apalancada por la destinación de tiempo y presupuesto para proyectos de mejora continua, desarrollo y aplicación de

ideas (proyectos de Investigación y Desarrollo, I+D) y la alineación de la organización con la tendencia del sector de las BPO frente a la apropiación de nuevas tecnologías.

Se recomienda la generación de propiedad intelectual sobre los sistemas tecnológicos que manejan o en la generación de niveles de confidencialidad de exclusividad tecnológica con proveedores o terceros aliados que permitan mantener esta ventaja competitiva respecto al sector.

4.3. Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional para Promociones y Cobranzas Beta, en palabras de la Directora Comercial de la Zona B, ha sido enmarcado en que, (Directora Comercial de la Zona B, 2021) “El enfoque a lo que realmente hacemos es importante para determinar que necesitamos, cómo lo haremos y que tecnología se requiere, así es como sabemos el tipo de formación de los funcionarios y líderes, el contenido de la empresa como identidad y objetivos a lograr, la orientación al desarrollo del talento, la facilidad para identificar tendencias del entorno en los últimos dos años y medio encontrando las mejores prácticas no necesariamente tecnológicas y que se adhieran a la necesidad real de la empresa enfocada en lo que usa la competencia y el entorno”.

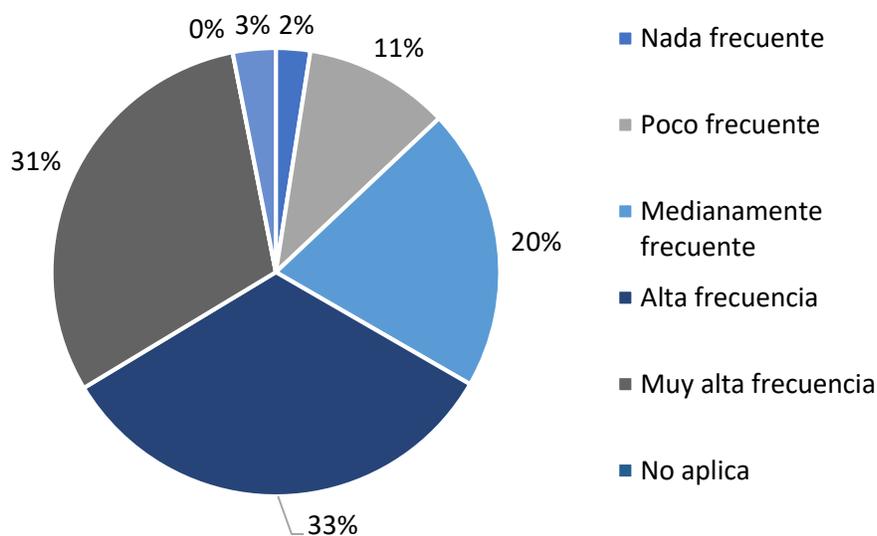
4.3.1. Conocimiento

Según las entrevistas realizadas, la empresa fomenta el conocimiento del personal pensando en la adherencia a la identidad organizacional y la especialización del Core de negocio y como lo presenta la figura 20, el 31% de los encuestados y complementado de un 33% lo consideran de igual manera, el 20% afirma que las actividades realizadas que fomentan el conocimiento son medianamente frecuentes, en consideración global las actividades realizadas que fomentan el conocimiento son medianamente frecuentes. El 84% de los encuestados presentan una

percepción positiva respecto al manejo de la capacidad de gestión del conocimiento por parte de la empresa, misma percepción que fue transmitida por las entrevistadas.

Figura 20

Frecuencia Actividades de Gestión del Conocimiento



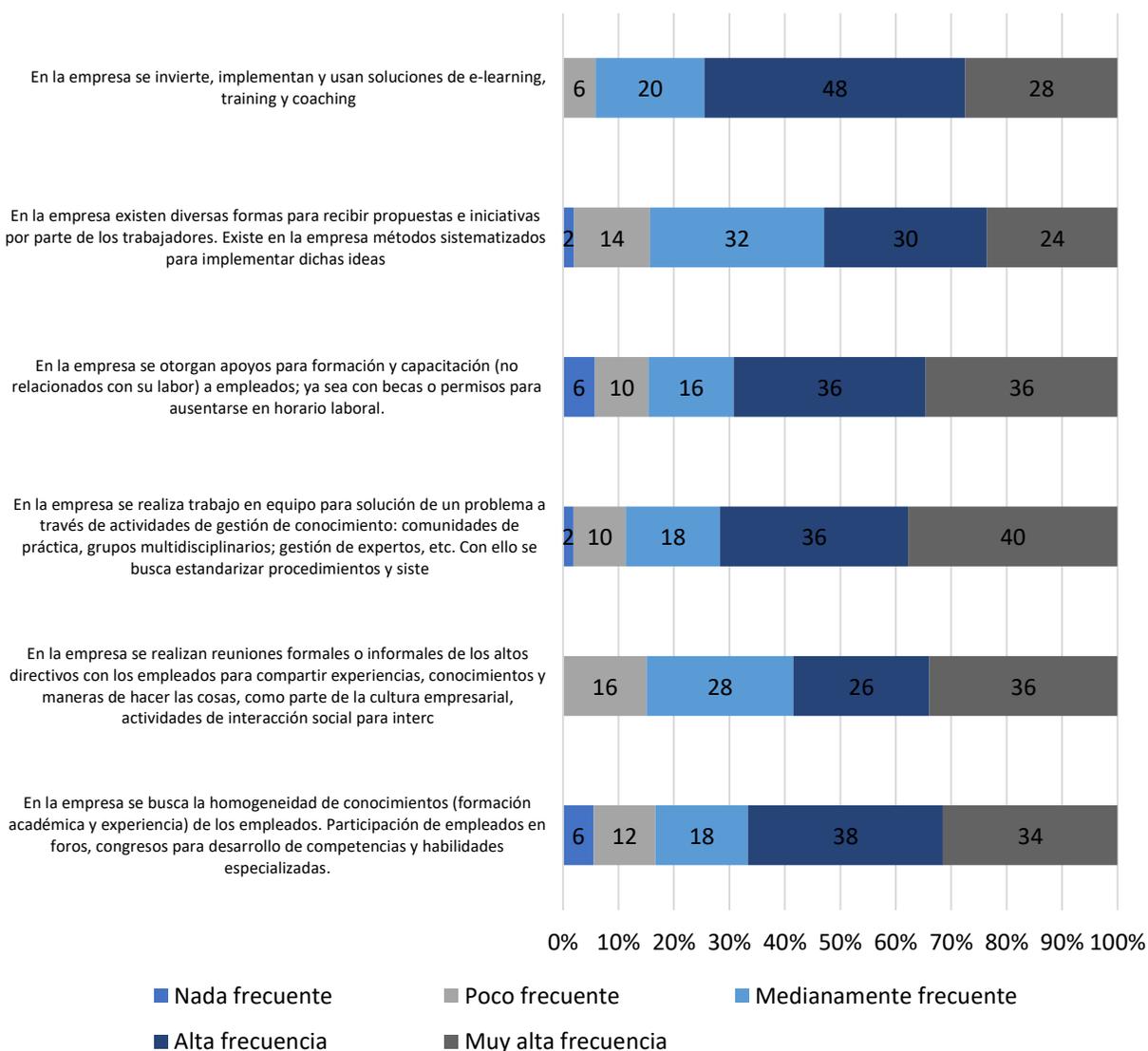
La actividad más sobresaliente que representa a la variable de conocimiento, presentada en la figura 20, corresponde a la inversión, implementación y uso de soluciones e-learning y coaching los cuales son vistos como actividades muy y altamente frecuentes en un 75% aproximadamente y son consecuentes con otras actividades con una percepción positiva, como lo son el otorgar apoyos para formación y capacitación y la realización de trabajos en equipo, para solución de un problema a través de actividades de gestión de conocimiento: comunidades de práctica, grupos multidisciplinarios; gestión de expertos, etc. Con ello se busca estandarizar procedimientos y sistemas de información, documentación de experiencias, conocimientos y maneras de hacer las cosas (gestión de conocimientos).

Como actividades que carecen de mayor frecuencia, se encuentran con apenas un poco más del 50% de calificación entre muy alta y alta frecuencia las dos actividades de: en la empresa existen diversas formas para recibir propuestas e iniciativas por parte de los trabajadores. Existe

en la empresa métodos sistematizados para implementar dichas ideas, seguido de la actividad; en la empresa se realizan reuniones formales o informales de los altos directivos con los empleados para compartir experiencias, conocimientos y maneras de hacer las cosas, como parte de la cultura empresarial, actividades de interacción social para intercambiar conocimientos que den como resultado la generación de ideas creativas.

Figura 21

Detalle Frecuencia de Actividades de Gestión de Conocimiento

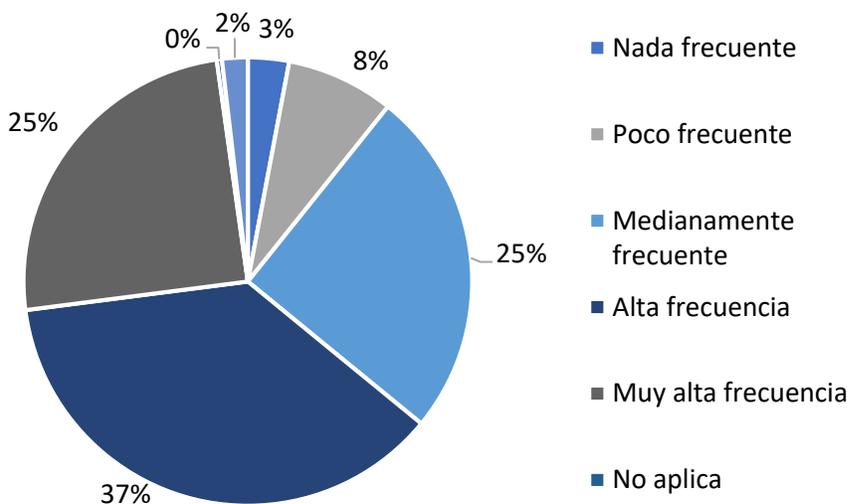


4.3.2. Organización y Talento Humano

Los resultados de la encuesta presentan en la figura 22, un 37% de alta frecuencia, seguido de un 25% de muy alta frecuencia para la realización de actividades de motivación, reconocimiento, desarrollo del talento, cambios en la estructura que faciliten movilizar la innovación, así como contratación de personal externo experto que sume a las actuales capacidades de la organización, el restante 38% percibe una frecuencia entre media y nula, lo anterior comparado con la alta motivación presentada por las entrevistadas y su alineación en cuanto a la frecuencia de prácticas de formación y acompañamiento para desarrollo del talento genera una dualidad, al evidenciar un alto porcentaje de encuestados con percepción de frecuencia media y baja para este tipo de acciones.

Figura 22

Frecuencia Dimensión Organización y Talento Humano



(Especialista Zona B, 2021) “El haber alimentado durante muchos años la relevancia de selección y desarrollo del personal, resultó en colaboradores muy comprometidos, basados en el respeto y dando espacio a un ambiente agradable, lo que generó un alto compromiso en el talento

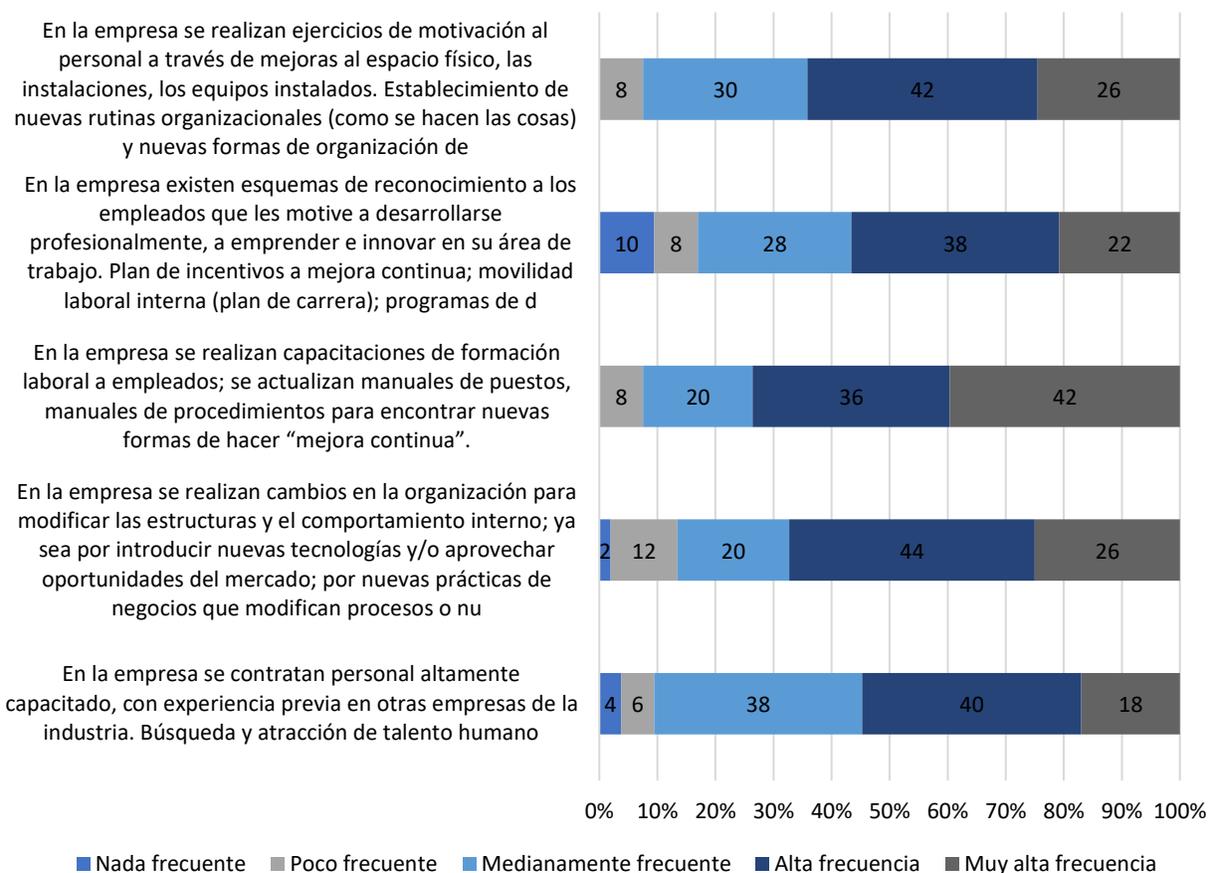
humano que permitió afrontar situaciones difíciles como las de los años 2020 y 2021, logrando por parte de los colaboradores traer excelentes resultados, clima y cultura.”. En relación a estas palabras se logró identificar con un 75% de valoración como actividad altamente frecuente por los encuestados, que en la empresa se realizan capacitaciones de formación laboral a empleados; se actualizan manuales de puestos, manuales de procedimientos para encontrar nuevas formas de hacer “mejora continua”. Así mismo se identificaron algunas actividades que se complementan como lo son la introducción de nuevas tecnologías o buenas prácticas de negocios; ejercicios de motivación personal, mejoras del espacio físico, rutinas organizacionales y apoyo a actividades sociales impulsadas por empleados, sin embargo, estas últimas y respecto a los resultados de las otras capacidades y variables de innovación, se identifica un 65% aproximadamente como actividades altamente frecuentes en la empresa.

Como actividades antesasoras que alcanzan casi el 50% entre nada, poco y medianamente frecuente: los esquemas de reconocimiento de empleados para motivar el desarrollo profesional y aprender a innovar en su área de trabajo y la contratación de personal altamente capacitado, con experiencia previa en otras empresas de la industria. Búsqueda y atracción de talento humano. Este último fue sustentado por la Especialista de Zona B, como parte de la estrategia empresarial y del grupo empresarial al cual pertenece la empresa, en donde prevalece la formación del personal desde niveles muy básicos y que en el tiempo realizan carrera profesional dentro del grupo inyectando así un ADN de identidad corporativa y que es claramente notable en el nivel de antigüedad del personal en la empresa. ¿Se prefiere impulsar la carrera laboral interna o traer personal capacitado fuera de la empresa? (Especialista Zona B, 2021). “Depende el tipo de personal requerido, es preferible para nosotros la apuesta de formación de personas desde cero para interiorizar más aún el ADN de la empresa en el nuevo personal y evitar experiencias externas

que puedan contaminar la cultura o afectar el desarrollo organizacional que hemos creado. Primero se buscan las opciones internas para ocupar cargos y finalmente se mira el mercado en caso de no encontrar las capacidades que requerimos.” En la figura 23 se presenta el detalle de frecuencia de las actividades de gestión de la Organización y el Talento Humano según los encuestados de Promociones y Cobranzas Beta.

Figura 23

Detalle de Frecuencia de Actividades para la Dimensión de Organización y Talento Humano



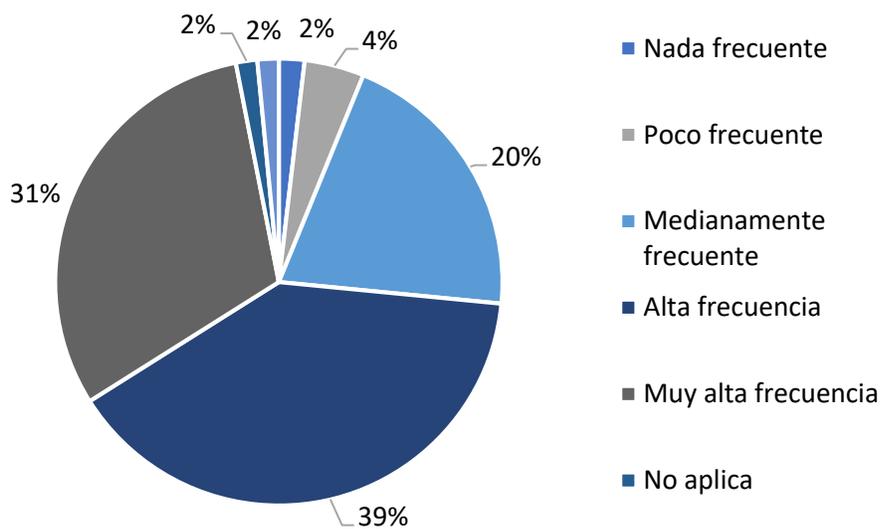
4.3.3. Cultura Organizacional y Directivos

La cultura organizacional define conductas y/o valores para la empresa desde el trabajo de los equipos, hasta la interacción con los líderes y directivos. Para Promociones y Cobranzas Beta,

un clima laboral agradable, motivador y productivo, es una búsqueda constante para los directivos quienes reconocen su valor. Según los resultados de los encuestados, presentados en la figura 24, el 70% de estos consideran que con muy alta y alta frecuencia se realizan actividades que apalancan la cultura organizacional, y un 20% adicional reconoce que medianamente se realizan estas actividades, sumando un 90% del total de los encuestados, esto perfila muy bien a la empresa respecto a la variable de cultura.

Figura 24

Frecuencia Actividades de Cultura Organizacional y Directivos



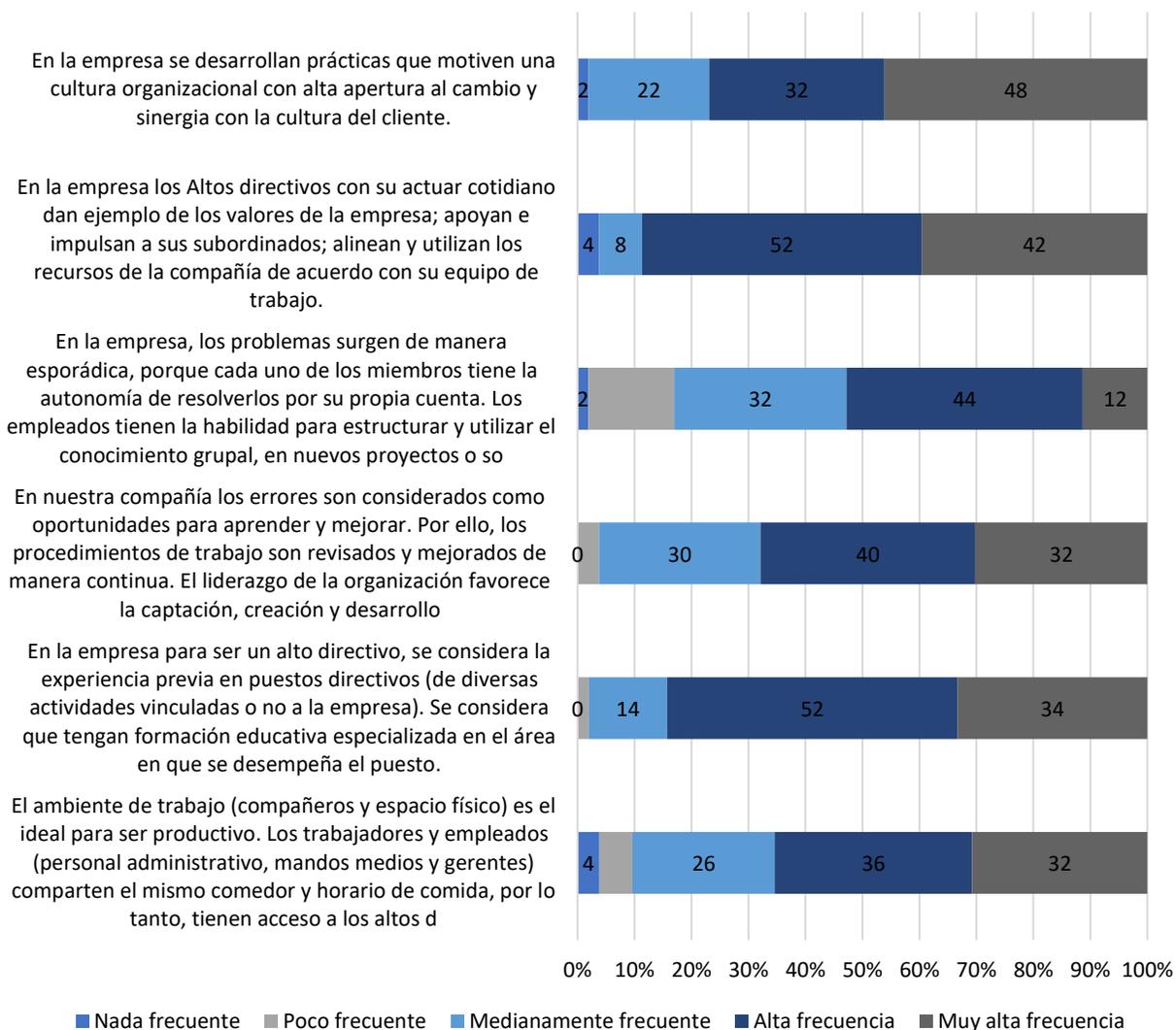
En los resultados de frecuencia de las actividades relacionadas con la variable de cultura organizacional y directivos, como se ve en la figura 25, se destacan dos actividades principales de entre las seis evaluadas, la primera con casi un 90% de calificación como actividad altamente frecuente se encuentra que, en la empresa los altos directivos con su actuar cotidiano dan ejemplo de los valores de la empresa; apoyan e impulsan a sus subordinados; alinean y utilizan los recursos de la compañía de acuerdo con su equipo de trabajo; la segunda con un 85% de calificación como actividad altamente frecuente se encuentra que en la empresa para ser un alto directivo, se

considera la experiencia previa en puestos directivos (de diversas actividades vinculadas o no a la empresa). Se considera que tengan formación educativa especializada en el área en que se desempeña el puesto. Lo anterior refleja la responsabilidad, experiencia e impulso en manos de los directivos para mantener la cultura dentro de la compañía, y es claro desde las palabras de si directora quien afirma que (Directora Comercial Zona B, 2021). “Los directores tenemos un enfoque sobre tres cosas importantes: 1. Generar cultura, 2. Enfoque de resultados y 3. Desarrollar el talento humano.”

Respecto a las actividades que se evidenciaron con menor frecuencia por los encuestados, se encuentra con apenas un 50% de alta frecuencia que, en la empresa que los problemas surgen de manera esporádica, porque cada uno de los miembros tiene la autonomía de resolverlos por su propia cuenta. Los empleados tienen habilidades para estructurar y utilizar el conocimiento grupal, tanto en nuevos proyectos como en la solución de problemas, corroborando la centralización de responsabilidades desde los directivos, quienes podrían reforzar la autonomía en sus subordinados.

Figura 25

Detalle de Frecuencia para Actividades de Cultura Organizacional y Directivos

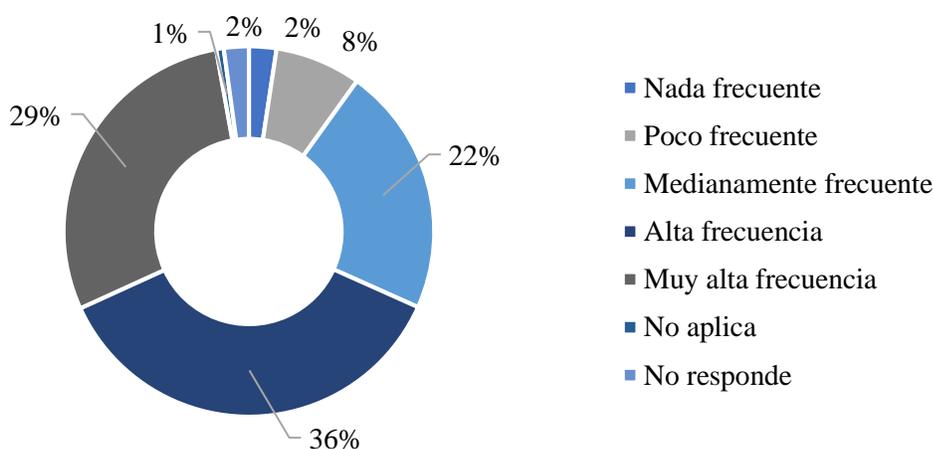


Para efectos clasificatorios, con una sumatoria del 65% de las frecuencias Muy alta y Alta, presentada en la figura 26, se considera que la capacidad de aprendizaje organizacional es débil para la empresa en innovación, complementariamente y según los hallazgos se recomienda mejorar en los métodos para implementar ideas e iniciativas de innovación por parte de los empleados en todas las líneas de negocio; crear un plan de incentivos para los empleados que optan por gestionar la innovación en sus áreas de trabajo; fomentar las reuniones formales e informales de los altos

directivos con los empleados hasta los últimos niveles para compartir experiencias y conocimientos como parte de la cultura empresarial e interacción para intercambiar conocimientos que generen ideas creativas; realizar ejercicios de motivación con el espacio físico, las instalaciones y equipos instalados así como nuevas formas de cómo se hacen las cosas; aumentar el grado de autonomía para la resolución de problemas de manera tal que puedan estructurar y gestionar el conocimiento en grupos de trabajo desarticulados respecto a los directivos y fomentando la competitividad en el interior.

Figura 26

Concentración de Frecuencias de la Capacidad de Aprendizaje Organizacional



Para el aprendizaje organizacional se concluye que:

La continuidad y la perdurabilidad de dar relevancia al proceso de selección y desarrollo del personal ha generado para Promociones y Cobranzas Beta S.A tener colaboradores muy comprometidos y respetuosos que generan un ambiente agradable para afrontar situaciones difíciles y lograr excelentes resultados en clima y cultural lo que conlleva a una fortaleza para la empresa que es objeto de mucho estudio y reconocimiento como buena práctica dentro del sector de las BPO.

Una de las tendencias y retos del sector de las BPO, presentados por el artículo Business Process Outsourcing (2021 Guide + 7 BPO Trends) (Time Doctor), corresponde a la creciente demanda de servicios de outsourcing con mayor especialidad, capaces de asumir de forma exitosa procesos más complejos o especializados de sus clientes, frente a esta tendencia, Promociones y Cobranzas Beta S.A. presentó como resultado de las encuestas, un 65% de alta y muy alta frecuencia, frente a las prácticas de gestión del conocimiento desarrolladas por la organización, aunque la generación de conocimiento nuevo y especializado, se apalanca en el uso de soluciones de e-learning y de coaching, con muy alta frecuencia (75%), se evidencia que los rápidos cambios del entorno y sofisticación de procesos de los clientes, reta a la organización a evolucionar o agilizar la apropiación de nuevo conocimiento por parte de su talento humano, alineado con las especialidades requeridas por el mercado. En las entrevistas se percibe frente a esta capacidad que se han movilizadado en la consecución de herramientas para la capacitación y autoformación, más le tomo tiempo a la organización evidenciar una brecha en desarrollo de habilidades internas frente a otras compañías y el entorno en general.

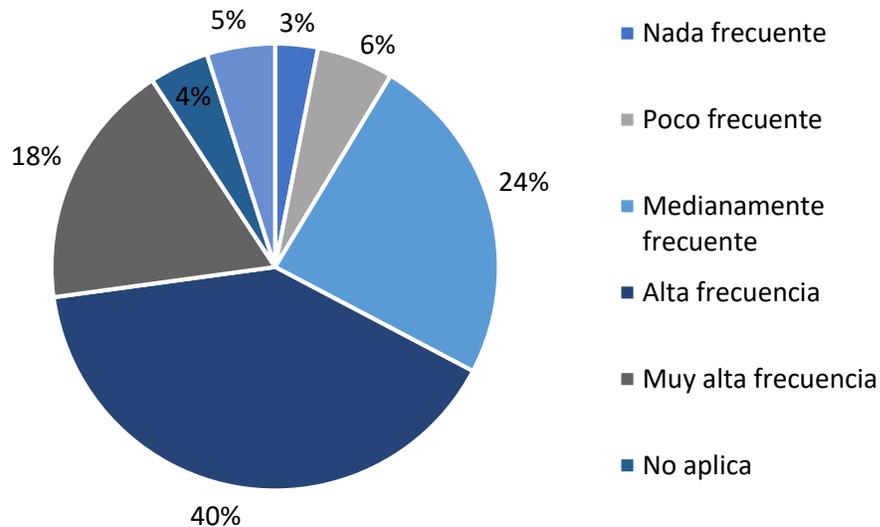
Con lo anterior se concluye que la organización requiere fortalecer sus prácticas por lo que se recomienda mejorar los métodos de implementación ideas e iniciativas de innovación para todos los empleados; asignar incentivos para quienes optan por gestionar la innovación en sus áreas de trabajo; fomentar las reuniones de altos directivos con todos los empleados para compartir experiencias, conocimientos y generar ideas creativas; realizar ejercicios de motivación con el espacio físico e instalaciones así como cambio en prácticas de cómo se hacen las cosas; aumentar el grado de autonomía de todos los funcionarios enfocado a la gestión del conocimiento en grupos de trabajo desarticulados y competitivos en el desarrollo diarios del negocio.

4.4. Aprendizaje de Colaboración

Para Promociones y Cobranzas Beta, el entorno y las redes de colaboración juegan un papel importante en el ritmo innovador que desarrollan, bajo la pregunta en la entrevista ¿Qué se entiende por innovación en la empresa? La Directora Comercial Zona B nos responde: (Directora Comercial Zona B, 2021) “Seguir transformando y encontrando nuevas y mejores maneras de hacer las cosas rompiendo el esquema tradicional. Mirar el entorno o que hace la competencia, entendiendo como se hacen y hacerlas diferente al interior de la empresa, extrayendo el mayor valor posible para el negocio, manteniendo un cambio constante al interior según el entorno y adoptando las tendencias que realmente le aportan a nuestro *Core*.”

4.4.1. Colaboración

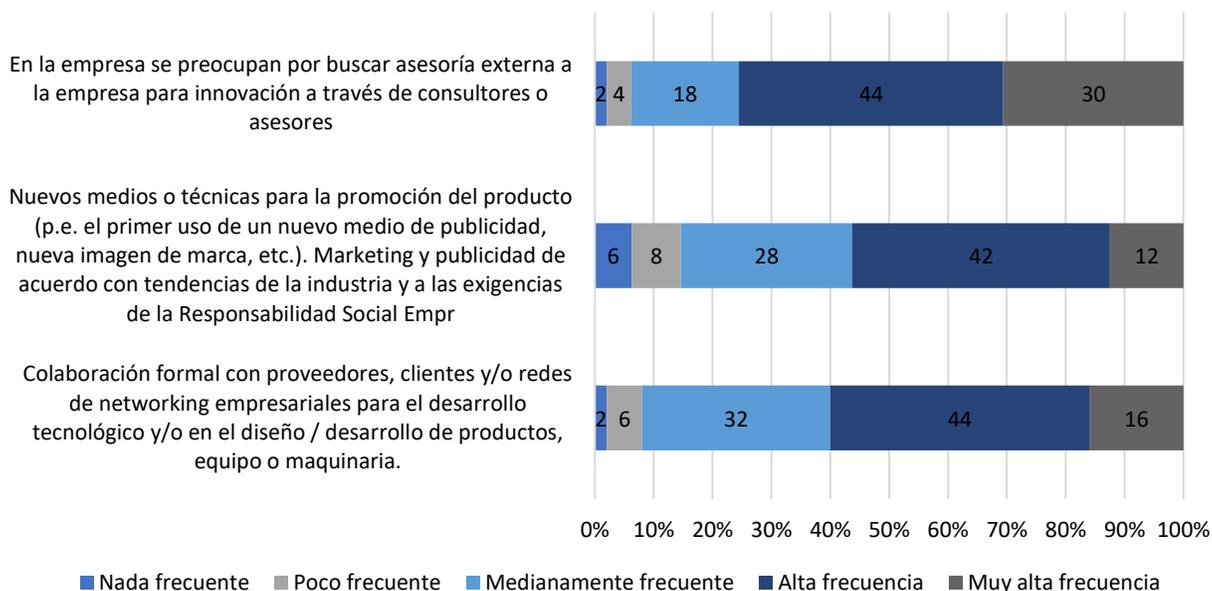
Respecto a la variable de colaboración, se encuentra en un nivel aceptable de desarrollo de actividades que la apalancan, si bien no es un máximo como otras capacidades evaluadas, como se evidencia en la figura 27, sigue siendo la mayoría de la participación quienes consideran que un 18% de las actividades son realizadas con muy alta frecuencia, seguida con un 40% que lo consideran como de alta frecuencia. Es importante considerar en esta variable que cerca del 40% de los encuestados, consideran que las actividades son realizadas con nada, poco o medianamente frecuente, lo que puede generar planes de acción que aumenten el nivel de percepción o bien que estas actividades se desarrollan en su mayoría por decisiones estratégicas desde la dirección lo que podría afectar la percepción de los evaluados.

Figura 27*Frecuencia Actividades de Colaboración*

Considerando lo anterior, se puede observar en la figura 28, que la actividad con un 75% de representación como de muy alta y alta frecuencia corresponde a que en la empresa se preocupan por buscar asesoría externa para innovación a través de consultores o asesores, esto explica las palabras de la dirección comercial, no obstante, los medios de promoción de producto, marketing, publicidad de acuerdo a las tendencias de la industria y la colaboración formal con proveedores, clientes y/o redes de *networking* empresariales para el desarrollo tecnológico y/o en el diseño / desarrollo de productos, equipo o maquinaria, se encuentra en niveles que apenas alcanzan el 60% de muy alta o alta frecuencia.

Figura 28

Detalle Frecuencia Actividades de Colaboración



4.4.2. Entorno

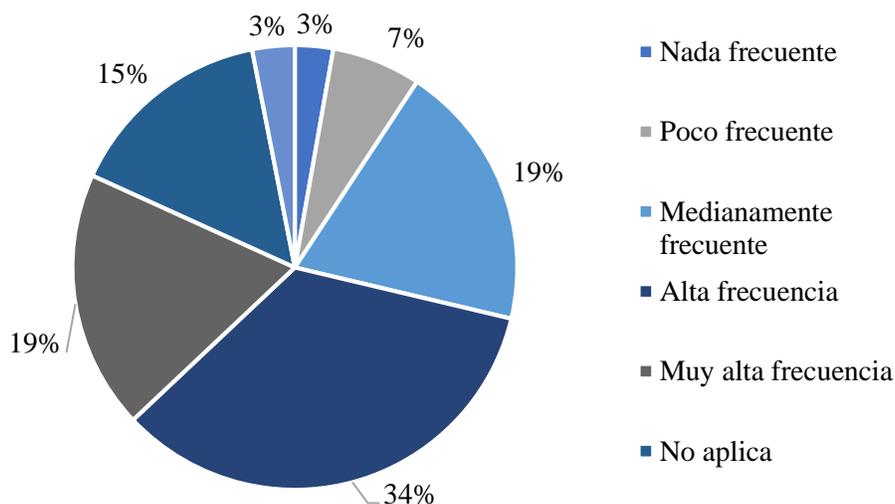
El entorno fue descrito como pilar fundamental en el desarrollo y mejora continua del negocio y así mismo los directivos tienen la responsabilidad y deber de identificar oportunidades que mejoren el servicio y los números de resultados de la empresa, esto converge con lo expuesto por la dirección en su entrevista en donde menciona que (Directora Comercial Zona B, 2021). “La empresa no desarrolla ni crea soluciones internas necesariamente, buscamos alianzas estratégicas para crear soluciones de innovación y desarrollo exponencial de la innovación, no es parte de la estrategia tener desarrolladores internos de innovación o tecnología propia ya que se buscan expertos externos para crear alianzas que fortalezcan y apalanquen la innovación más especializada a través de un gran proceso de selección y contratación de proveedores”

En los resultados obtenidos y presentados en la figura 29, se identificó un porcentaje considerable de No Aplica, esto corresponde a la no participación de la empresa con recursos públicos y la pertenencia a clúster de investigación, el 53% corresponde a la consideración en que

las actividades realizadas con el entorno son de muy alta y alta frecuencia y un 19% en donde se considera que las actividades realizadas son medianamente frecuentes. En términos generales hay una percepción positiva de la realización de actividades que apalancan la capacidad de aprendizaje de colaboración con el entorno.

Figura 29

Frecuencia Actividades Dimensión Entorno



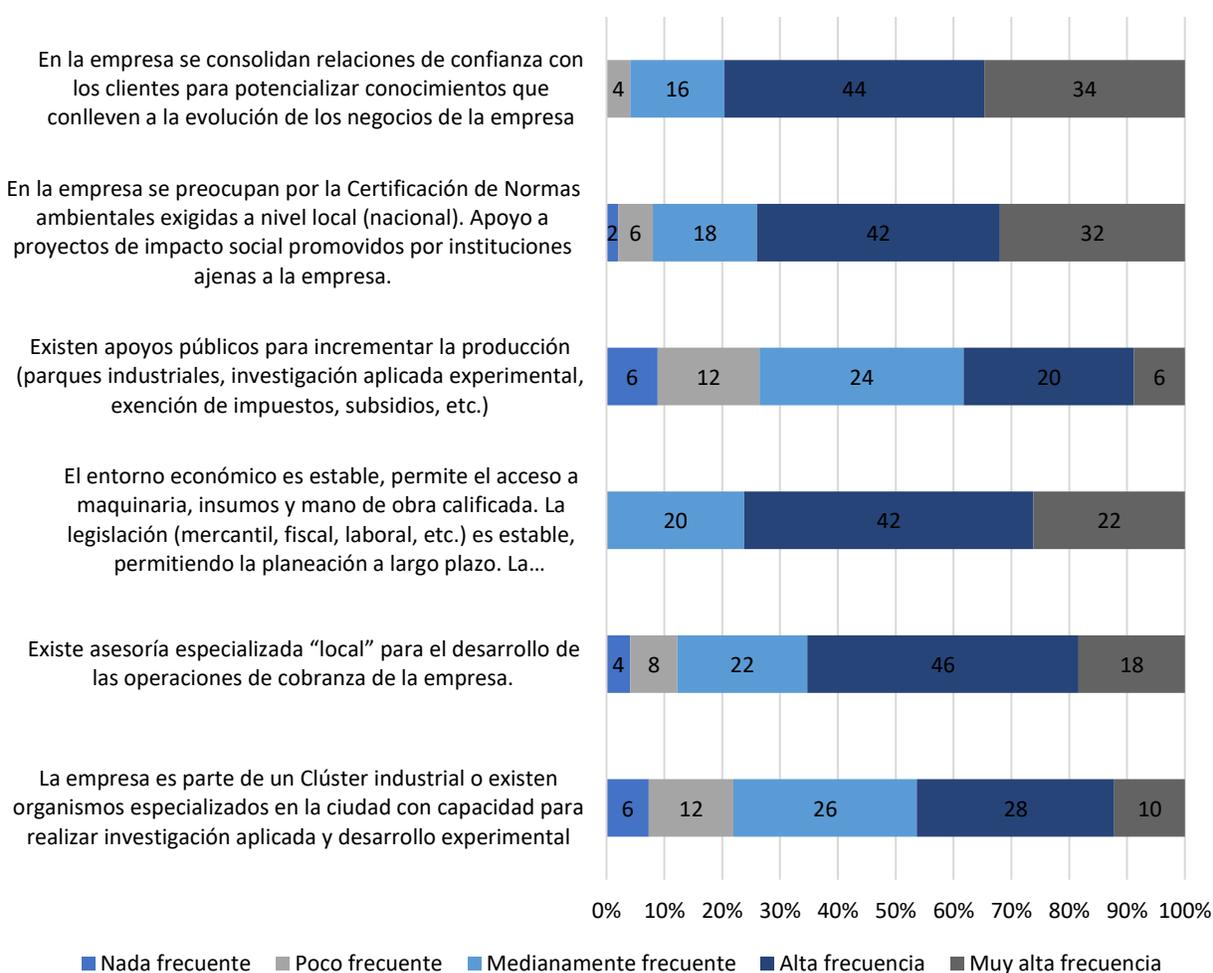
Dentro de las actividades que se realizan, en la figura 30, se destaca con aproximadamente un 80% de muy alta y alta frecuencia de realización, que en la empresa se consolidan relaciones de confianza con los clientes para potencializar conocimientos que conlleven a la evolución de los negocios de la empresa, lo que está muy relacionado con el hecho que, Promociones y Cobranzas Beta pertenezca al grupo Bolívar y que sus servicios están orientados a este grupo, estrechando lazos fuertes de servicio y valor.

Seguidamente los encuestados consideran que las actividades relacionadas con normas ambientales y de impacto social, así como el acceso al entorno económico, maquinaria, insumos y mano de obra calificada son actividades que se realizan en un 75% aproximadamente con muy alta y alta frecuencia.

Finalmente, las actividades con menor frecuencia de realización se encuentran clasificadas como la existencia de apoyos públicos para incrementar la producción y la pertenencia a clúster industriales para investigación y desarrollo experimental los cuales son considerados en parte, ajenos a las actividades de la empresa según en el entendimiento de las actividades Core que realizan.

Figura 30

Detalle Frecuencia de Actividades Dimensión Entorno



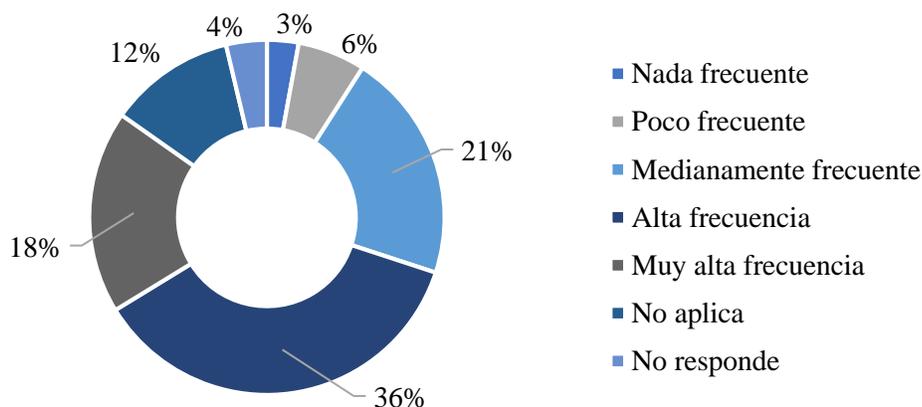
Para efectos clasificatorios se evidencia en la Figura 31, con una sumatoria del 54% de las frecuencias Muy alta y Alta, que la capacidad de aprendizaje de colaboración es débil para la empresa en innovación, en principio, esta debilidad se puede entender desde el marco de negocios

en el que se encuentra Promociones y Cobranzas Beta S.A. cuyo objetivo estratégico muestra exclusividad de servicio al Grupo Bolívar y específicamente al banco Davivienda, lo que ha generado por otro lado beneficios en la prestación de servicios, buenas prácticas de innovación en el sector y la disposición y reconocimiento de recursos necesarios para la gestión de la innovación.

Desde la óptica del grupo, resulta ser estratégico mantener la empresa Promociones y Cobranzas Beta S.A dentro del sector de las BPO, esta participación activa les permite entender las tendencias de los outsourcing para el sector bancario, sin embargo, se recomienda el buen manejo de marca o marketing que reflejaría una participación y respaldo para el consumidor final así como a proveedores y apertura a la industria para recibir nuevas propuestas de servicios que estén marcando tendencias en el sector de las BPO; mantener una participación más activa con el entorno, entre estos pueden ser eventos de agremiaciones, foros y otros diferentes al Grupo Bolívar que les permita obtener una visión plena de la industria más allá de las tendencias del mismo grupo al que pertenecen; finalmente realizar el aprovechamiento del entorno del grupo para participar en clúster de proyectos con otras empresas, universidades o grandes aliados para fomentar la capacidad de realizar investigación aplicada y desarrollo experimental.

Figura 31

Detalle Frecuencia de Actividades Dimensión Entorno



Para el aprendizaje de colaboración se concluye que:

En el informe *A Look Ahead: 2020 business Process Outsourcing Trends*, (CGS- Computer Generated Solutions, 2020), como tendencias más relevante del sector está el trabajar en mejorar la experiencia del cliente, frente a esta tendencia, vemos que Promociones y Cobranzas Beta S.A, podría evolucionar sus capacidades de innovación las cuales como resultado de las encuestas presentaron tan solo un 54% de alta y muy alta frecuencia en acciones que potencializan esta capacidad; lo anterior considerado como débil, puede deberse a la misma exclusividad del Grupo Bolívar debido a que la organización se ha enfocado en su único cliente y a las condiciones del mismo grupo, si bien trae ventajas de negocio y la valoración de prácticas y tendencias bancarias, se pueden estar desaprovechando las ventajas de colaboración y retos que en el entorno de las BPO fuera del grupo serían de gran valor, por lo que se recomienda el buen manejo de marca o marketing hacia el consumidor final, aliados y/o proveedores; apertura a la industria para recibir nuevas propuestas de servicios que marquen tendencia, mantener una participación entre agremiaciones, foros y otros para todos los funcionarios y participar en clúster de proyectos con otras empresas, universidades o grandes aliados que fomenten la investigación y/o desarrollo experimental en el entendimiento de los clientes, la prestación y experiencia en el servicio.

Conclusiones

Para la presente investigación se lograron evaluar las capacidades de innovación de Promociones y Cobranzas Beta S.A. así mismo, se evaluó, conoció y obtuvo información que ha permitido un entendimiento, análisis de frecuencias, identificación de fortalezas, debilidades y la generación de recomendaciones para cada uno de las dimensiones con sus respectivas variables y actividades relacionadas según los objetivos planteados en la presente investigación y los cuales fueron expuestos a lo largo del capítulo IV. Finalmente se presenta a continuación algunas conclusiones puntuales en función de los objetivos propuestos para cada una de las dimensiones sujetas a este estudio:

- Una de las mayores fortalezas para la empresa se encuentra en el aprendizaje tecnológico que refleja una alta frecuencia de implementación y práctica en actividades alineadas a las tendencias del sector de las BPO como lo son: La estimulación constante de gerentes y directivos para investigar y entender las tecnologías emergentes del entorno en pro de los procesos y operaciones o I+D; La adquisición de tecnología automática y/o computarizada con la finalidad de generar procesos autónomos (RPA) a través de la inteligencia artificial y gestión a través de bots para la automatización del servicio y la optimización en tiempos de atención al cliente; El uso y suministro de últimas tecnologías proporcionadas por terceros expertos que apalancan las operaciones de call center reduciendo costos de investigación y desarrollo, generando adicionalmente una competencia entre proveedores del servicio creando así la oportunidad de seleccionar el mejor postor

con la mejor tecnología posible; Mantener el personal con las capacidades y habilidades para manipular la tecnología entorno a los canales de servicio para mantener la mejor experiencia al usuario y la atracción de nuevos clientes provenientes de negocios emergentes como la empresa Rappi, quienes contrataron en los últimos meses para los servicios de cobranza proporcionados por la compañía. En recomendación Promociones y Cobranzas Beta S.A. debe generar propiedad intelectual sobre las soluciones tecnológicas implementadas para mantener una ventaja competitiva respecto al entorno, los cuales se pueden tratar mediante contratos de exclusividad de servicio entre cliente y proveedor y/o acuerdos de confidencialidad en beneficio a los intereses de la organización.

- Promociones y Cobranzas Beta S.A. en lo que respecta a sus capacidades de aprendizaje organizacional evaluadas y la creciente tendencia en la demanda de servicios de outsourcing con mayor especialidad, complejidad y resultado requiere: Continuar promoviendo el conocimiento del personal al cual se le ha logrado aumentar el nivel de abastecimiento de conocimiento a nuevas demandas de los clientes generando habilidades especializadas en multitarea, analítica, datos, procesos, operaciones, tecnología, tendencias del mercado y negocios, lo que ha permitido obtener nuevos clientes y participación en negocios emergentes compitiendo con servicios exclusivos y generando un mayor valor agregado; Fomentar con mayor intensidad la gestión del conocimiento dentro de la empresa mejorando los métodos de implementación de ideas e iniciativas de innovación para todos los empleados en todos sus niveles y siendo estos apalancados por incentivos que fomenten la innovación, la creatividad y la resolución de problemas de una manera diferencial respecto a la competencia mejorando implícitamente la forma de “hacer bien las cosas” y de la manera más eficiente para la empresa;

Proporcionar prácticas de autonomía en los funcionarios para aumentar la competitividad individual y mantener equipos diversos; Aumentar los espacios en los que los empleados puedan compartir experiencias, resultados, avances y conocimientos hacia el avance de los negocios y el cumplimiento de los objetivos establecidos por los clientes y la empresa.

- El aprendizaje de colaboración se ha representado como la capacidad más débil de la evaluación global de la empresa, este resultado es de conocimiento anticipado para la compañía, específicamente la pertenencia de Promociones y Cobranzas Beta S.A. al Grupo Bolívar hace que su capacidad de aprendizaje organizacional sea reducida en la ejecución de algunas actividades con el entorno, para contrarrestar este resultado se debe reforzar: La apertura a servicios de la industria hacia la empresa que estén marcando tendencia dentro en las BPO, esta apertura se puede dar en la participación entre agremiaciones y proyectos con otras empresas, universidades o grandes aliados; Fomentar el buen manejo de marca o marketing hacia el consumidor o deudor final, aliados y/o proveedores teniendo en cuenta la tendencia de trabajar en mejorar la experiencia al cliente según el informe *A Look Ahead: 2020 business Process Outsourcing Trends*, (CGS- Computer Generated Solutions, 2020); Apertura del servicio hacia la industria para recibir nuevas propuestas que marquen tendencia diferencia respecto a la competencia; Mantener una participación en foros para todos los funcionarios y participando en clúster de proyectos con otras empresas externas que fomenten la investigación y/o desarrollo experimental en el entendimiento de los clientes, la prestación y experiencia en el servicio, las mejores prácticas tecnológicas y la prospectiva del negocio global que esté marcando tendencia.

Con base en la evaluación de capacidades de innovación, efectuada a la empresa Promociones y Cobranzas Beta S.A., se relacionan a continuación acciones con enfoque a prácticas alineadas con las tendencias del sector de las BPO:

- La empresa Promociones y Cobranzas Beta, requiere desarrollar un plan de transición a Information Technology Offshoring (ITO) y Knowledge Process Offshoring (KPO), con lo que pueda sofisticar sus procesos y ofrecer a sus clientes apoyo en necesidades relacionadas con tecnologías de la información y de un manejo de conocimiento de mayor valor. Dado que en la actualidad la organización ya maneja un campus virtual para autoaprendizaje, se recomienda vincular un plan enfocado al desarrollo de conocimiento y procesos que faciliten la transición.
- Se recomienda el diseño e implementación de iniciativas donde se desarrolle el aprovechamiento de las redes sociales basados en tecnologías de inteligencia artificial y de automatización en la respuesta a los clientes.
- Promociones y Cobranzas Beta, ha avanzado en la automatización de procesos mediante la implementación de bots, por lo que se recomienda evolucionar en este frente mediante la ampliación de procesos y/o servicios en los que se aplican estas prácticas, así como en la evolución tecnológica de los bots a implementar.
- Dentro del plan de desarrollo del conocimiento de los funcionarios a través de e-learning, se recomienda trabajar en programas que permitan diversificar los conocimientos y especialidades, lo anterior con objeto de alcanzar colaboradores con habilidades que se alinean a la tendencia de manejo de multitarea dentro de los procesos a soportar como BPO.

Referencias Bibliográficas

- Aguirre, J. (2011). *Modelo para medir capacidades de innovación*. Recuperado el 2021, de Research Gate: file:///C:/Users/Juliana/Desktop/NANA%20PROYECTOS%202021/LAURIBIRI/TFG/Metodologiaparamediryevaluarcapacidadesdeinnovaicon.pdf
- Aguirre, J. (2017). *Gaceta Médica de Caracas*. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0367-47622017000400005
- Ahumada, L. (2002). El Aprendizaje Organizacional desde Perspectiva Evolutiva y Constructivista de la Organización. *Revista de Psicología, XI(1)*, 139-148. Ñuñoa Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Bernal, C., Fracia, G., & Frost, J. (2012). Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas en la ciudad de Bogotá. *Estudios Gerenciales, 28, EE*, 303-3015. Obtenido de <https://doi.org/10.18046/j.estger.2012.1490>
- Boada Ortiz, A., Colin Salgado, M., & Velázquez Espinoza, N. (2019). Gerencia de la Innovación Empresarial. 261-283. DGP Editoriales S.A.S.
- Bravo, E., & Herrera, L. (2009). Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos. *Intangible Capital, 5(3)*, 301-320.
- CGS- Computer Generated Solutions, (2020) *A Loka Ahead: 2020 Business Process Outsourcing Trends*. (s.f.). Obtenido de: https://www.cgsinc.com/sites/default/files/External%20PDF/CGS_2020_BPO_Trends_Annual_Report.pdf
- Covey, S., Mcchesney, C., Huling, J., & José, M. (2012). Las 4 disciplinas de la ejecución. Estados Unidos: Editora Géminis S.A.S.

- Creswell, J. (15 de November de 2003). An Expanded Typology for Classifying Mixed Methods Research Into Designs. *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*, 3(2), 95-108. (Tashakkori, & C. Teddlie, Edits.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J., & Garrett, A. (2008). The “movement” of mixed methods research and the role of educators. *South African Journal of Education*, 28, 321-333.
- Fernández Ledesma, J. D. (2020). La Cuarta Revolución Industrial: contexto, conceptos y desarrollo. *Revista Universitas mCientífica*.
- García, F., Mareo, B., Molina, J., & Quer, R. (1999). La capacidad de innovación como intangible empresarial: una aproximación a través de la gestión del conocimiento. Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica (ALTEC).
- Hamui-Sutton, A. (2013). Un acercamiento a los métodos mixtos de investigación en educación médica. *Investigación en Educación Médica*, 211-216. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007505713727145#bib0065>
- Henao, A. (2013). Modelo para evaluar capacidades de innovación en grupos de investigación universitarios de Antioquia basado en la metodología “genoma de la innovación”. 1-113. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & BaptistaLucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. 6 ed. , 88-101. McGraw-Hill.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: Mc Graw Hill Education.
- Invest in Bogotá. (12 de Agosto de 2021). Tercerización de servicios (BPO). Obtenido de <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/tercerizacion-de-servicios-bpo>
- Kearney. (18 de septiembre de 2017). A.T. Kearney 2017 Global Services Location Index Spotlights Automation as Massive Job Displacer. Obtenido de <https://www.prnewswi>

re.com/news-releases/at-kearney-2017-global-services-location-index-spotlights-automation-as-massive-job-displacer-300521599.html

Levitt, B., & March, J. (1988). Organizational Learning. *Ann. Rev. Sociol*, 14:, 319-40. Obtenido de <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>

López, O., Villegas, G., & Rodríguez, J. (2017). Capacidades de innovación en el contexto de las organizaciones de salud y desarrollo de un modelo teórico. *Gac Méd Caracas*, 125(4). Caracas. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0367-47622017000400005

Moreno, S., & García, A. (29 de mayo de 2014). Sistema para la evaluación de capacidades de innovación en pymes de países en desarrollo: Caso Panamá. *Rev.fac.cienc. econ*, XXII(2), 109-122.

Nagles, N. (septiembre-diciembre de 2007). La Gestión del Conocimiento como Fuente de Innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(61), 77-87. Bogotá: Universidad EAN. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495008.pdf>

OCDE. (204). Estudios de la OCDE de las Políticas de Innovación: Colombia - Resumen Ejecutivo. Obtenido de <https://www.oecd.org/sti/inno/colombia-innovation-review-assessment-and-recommendations-spanish.pdf>

OCDE y Eurostat. (2005). Manual de Oslo. Obtenido de <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>

Pasquali, M. (3 de septiembre de 2020). Los países más innovadores de América Latina. Obtenido de <https://es.statista.com/grafico/18823/paises-latinoamericanos-mejor-calificados-en-innovacion/>

Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. En H. B. Review, *The competitive advantage of nations* (pág. 172). Editorial Vergara Editor S.A. Obtenido de

<https://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1%C2%BA%20jornada/2.%20lectura%20complementaria/1.%20ser%20competitivo%20-%20michael%20e.%20porter%20ca p.%206.pdf>

Profitline. (23 de octubre de 2017). El BPO, un sector en constante crecimiento e innovación.

Obtenido de <https://profitline.com.co/bpo-sector-constante-crecimiento-e-innovacion/#:~:text=Por%20consiguiente%2C%20esta%20evoluci%C3%B3n%20dio,de%20su%20core%20de%20negocio>

Promociones y Cobranzas Beta S.A. (s.f.). Nuestra Empresa. Obtenido de <https://www.cobranzasbeta.com.co/content/nuestra-empresa>

Quintero, I., Galvis, A., Torres, J., & Giraldo, E. (2019). Capacidades de Innovación: REtos y Oportunidades para las Microempresas. 37-42. Cali, Colombia: Redipe. Obtenido de <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://redipe.org/wp-content/uploads/2019/10capacidades-de-innovaci3n.pdf&hl=en>

Reyes, T. (2000). Métodos Cualitativos de Investigación: Los Grupos Focales y eE Estudio de Caso. *Conferencia presentada en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto RRico. Recinto de Río Piedras*. Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas.

Robayo, P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de negocios*, 7, 125-140. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v7n16/2027-5692-sdn-7-16-125.pdf>

Robledo, J., Gómez, F., & Restrepo, J. (2008). Relación entre Capacidades de Innovación Tecnológica y Desempeño Empresarial en Colombia. *Memorias del Primer Congreso Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación*, 1-10. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

- Robledo, J., López, C., Zapata, W., & Pérez, J. (2010). Desarrollo de una Metodología de Evaluación de Capacidades de Innovación. *Perfil de Coyuntura Económica*(15), 133-148. Medellín: Universidad de Antioquia. Recuperado el 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86120154007>
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York Toronto London: McGraw-Hill Book Company. Obtenido de <https://www.mises.at/static/literatur/Buch/schumpeter-business-cycles-a-theoretical-historical-and-statistical-analysis-of-the-capitalist-process.pdf>
- Time Doctor. (s.f.). *Business Process Outsourcing (2021 Guide + 7 BPO Trends)*. Obtenido de <https://biz30.timedoctor.com/business-process-outsourcing-industry>
- Velázquez, N. (2015). *Capacidades de innovación en filiales de empresas multinacionales en México: región bajo*. *Tesis Doctoral*. México: Universidad del Valle de Atemajac.
- Velázquez, N., & Colin, M. (2019). *Capacidades de innovación Conceptualización y enfoques teóricos*.
- Villavicencio, D., & Arvanitis, R. (1994). Transferencia de tecnología y aprendizaje tecnológico. Reflexiones basadas en trabajos empíricos. *El Trimestre Económico*, 61(2), 257-279.
- Zapata, G. (2020). Capacidades dinámicas e innovación en las organizaciones. Una revisión de la literatura y proposiciones básicas. *Compendium*, 23(45). Venezuela: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

Anexos

Anexo A

Encuesta Capacidades de Innovación Promociones y Cobranzas Beta

1. Perfil del encuestado
Cargo
Nombre de área a la que pertenece
Antigüedad
Edad
Genero
Área de formación
2. En la empresa o en su área ¿qué tipo de proceso de producción predomina?
Automatizado
Semi-automatizado
Intensivo en mano de obra
3. Cuando un trabajador es nuevo ¿cuál es el procedimiento principal de entrenamiento que se sigue?
Curso teórico-práctico de capacitación.
Compañero más antiguo capacita.
Supervisor o jefe inmediato capacita.
En el mismo puesto (on the job training)
4. ¿La empresa apoya o realiza acciones de causa social?
¿Cuál(es)?
5. ¿Qué es mejorar?
Reducir costos o Reducción del impacto al medio ambiente
Introducir nuevos productos para incrementar la participación en el mercado actual
Mucha competencia por lo que se busca ingresar a mercados distintos
Otro (especifique):
6. De los siguientes aspectos, indique en porcentaje (%) el grado de contribución de cada uno, para generar innovación
La Tecnología y el aprendizaje que genera
Las capacidades organizacionales (estilo de dirección, la manera de hacer las cosas, la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento, etc.)
Las alianzas con empresas, proveedores y clientes. Así como, los convenios con centros de investigación y universidades que realicen investigación aplicada
La infraestructura, entorno económico, financiamiento, facilidad de acceder a tecnología y mano de obra calificada, políticas públicas, etc. que provee la ubicación geográfica

Indique con "numero" El grado de frecuencia en que su empresa a nivel local enfrenta, utiliza o realiza las siguientes actividades o afirmaciones.						
<i>(Escoger un número por afirmación)</i>						
<i>1 Nada frecuente, 2 Poco frecuente, 3 Medianamente frecuente, 4 alta frecuencia, 5 Muy alta frecuencia. 0 No aplica</i>						
7. ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN (FRECUENCIA)	0	1	2	3	4	5
En la empresa existe un flujo de información rápido, por ejemplo, si una unidad de negocio obtiene información importante, la comunica de manera rápida a las otras unidades de negocio y departamentos.						
En la empresa se realizan reuniones interdepartamentales para compartir nuevos desarrollos, problemas y logros.						
En la empresa se hace búsqueda de información relevante relacionada con la industria. Se motiva a los empleados para buscar y utilizar información de la industria o de otras.						
En la empresa se impulsan nuevas ideas presentadas por los empleados y se busca que las mejores ideas se lleven a cabo. Existe un sistema para ello						
Los empleados aplican nuevos conocimientos en su práctica de trabajo de manera autónoma.						

Indique con "número" El grado de frecuencia en que su empresa a nivel local enfrenta, utiliza o realiza las siguientes actividades o afirmaciones.						
<i>(Escoger un número por afirmación)</i>						
<i>1 Nada frecuente, 2 Poco frecuente, 3 Medianamente frecuente, 4 alta frecuencia, 5 Muy alta frecuencia. 0 No aplica</i>						
COLABORACIÓN Y MARKETING:	0	1	2	3	4	5
1. Colaboración formal con proveedores, clientes y/o redes de <i>networking</i> empresariales para el desarrollo tecnológico y/o en el diseño / desarrollo de productos, equipo o maquinaria.						
2. Nuevos medios o técnicas para la promoción del producto (p.e. el primer uso de un nuevo medio de publicidad, nueva imagen de marca, etc.). Marketing y publicidad de acuerdo con tendencias de la industria y a las exigencias de la Responsabilidad Social Empresarial.						
3. En la empresa se preocupan por buscar asesoría externa a la empresa para innovación a través de consultores o asesores						
ORGANIZACIÓN Y TALENTO HUMANO:	0	1	2	3	4	5
1. En la empresa se contratan personal altamente capacitado, con experiencia previa en otras empresas de la industria. Búsqueda y atracción de talento humano						
2. En la empresa se realizan cambios en la organización para modificar las estructuras y el comportamiento interno; ya sea por introducir nuevas tecnologías y/o aprovechar oportunidades del mercado; por nuevas prácticas de negocios que modifican procesos o nuevos métodos en la organización que modifican responsabilidades y toma de decisiones.						
3. En la empresa se realizan capacitaciones de formación laboral a empleados; se actualizan manuales de puestos, manuales de procedimientos para encontrar nuevas formas de hacer "mejora continua".						
4. En la empresa existen esquemas de reconocimiento a los empleados que les motive a desarrollarse profesionalmente, a emprender e innovar en su área de trabajo. Plan de incentivos a mejora continua; movilidad laboral interna (plan de carrera); programas de desarrollo gerencial						
5. En la empresa se realizan ejercicios de motivación al personal a través de mejoras al espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados. Establecimiento de nuevas rutinas organizacionales (como se hacen las cosas) y nuevas formas de organización de trabajo. Se apoya actividades sociales impulsadas por empleados						

ENTORNO:	0	1	2	3	4	5
1. La empresa es parte de un Clúster industrial o existen organismos especializados en la ciudad con capacidad para realizar investigación aplicada y desarrollo experimental						
2. Existe asesoría especializada "local" para el desarrollo del <i>core business</i> de la empresa.						
3. El entorno económico es estable, permite el acceso a maquinaria, insumos y mano de obra calificada. La legislación (mercantil, fiscal, laboral, etc.) es estable, permitiendo la planeación a largo plazo. La Infraestructura (carreteras, aeropuertos, puertos marítimos, aduanas, telecomunicaciones, etc.) y energía o recursos (electricidad, gas, agua) son los adecuados.						
4. Existen apoyos públicos para incrementar la producción (parques industriales, investigación aplicada experimental, exención de impuestos, subsidios, etc.)						
5. En la empresa se preocupan por la Certificación de Normas ambientales exigidas a nivel local (nacional). Apoyo a proyectos de impacto social promovidos por instituciones ajenas a la empresa.						
6. En la empresa se consolidan relaciones de confianza con los clientes para potencializar conocimientos que conlleven a la evolución de los negocios de la empresa						

CONOCIMIENTO:	0	1	2	3	4	5
1. En la empresa se busca la homogeneidad de conocimientos (formación académica y experiencia) de los empleados. Participación de empleados en foros, congresos para desarrollo de competencias y habilidades especializadas.						
2. En la empresa se realizan reuniones formales o informales de los altos directivos con los empleados para compartir experiencias, conocimientos y maneras de hacer las cosas, como parte de la cultura empresarial, actividades de interacción social para intercambiar conocimientos que den como resultado la generación de ideas creativas						
3. En la empresa se realiza trabajo en equipo para solución de un problema a través de actividades de gestión de conocimiento: comunidades de práctica, grupos multidisciplinarios; gestión de expertos, etc. Con ello se busca estandarizar procedimientos y sistemas de información, documentación de experiencias, conocimientos y maneras de hacer las cosas (gestión de conocimientos)						
4. En la empresa se otorgan apoyos para formación y capacitación (no relacionados con su labor) a empleados; ya sea con becas o permisos para ausentarse en horario laboral.						
5. En la empresa existen diversas formas para recibir propuestas e iniciativas por parte de los trabajadores. Existe en la empresa métodos sistematizados para implementar dichas ideas						
6. En la empresa se invierte, implementan y usan soluciones de e-learning, training y coaching						

TECNOLOGÍA:	0	1	2	3	4	5
1. En la empresa se adquiere tecnología automática y/o computarizada (maquinarias, herramientas, software, etc.) y se capacita sobre nuevas tecnologías. La empresa realiza tareas de mantenimiento de su maquinaria y/o tecnología en tiempo y forma; y es realizado por personal especializado que puede ser externo.						
2. En la empresa se destina tiempo y presupuesto para proyectos de mejora continua, desarrollo y aplicación de ideas (proyectos de Investigación y Desarrollo, I+D) para desarrollar nuevos productos, mejoras en los procesos de producción o calidad por parte de los operarios.						
3. En la empresa se registra la propiedad intelectual. Generación y registro de patentes, marcas registradas, derechos de autor, diseños industriales o licencias cada año. Adquisición de patentes, derechos de autor, diseños industriales o licencias.						
4. En la empresa se promueve el desarrollo de tecnología propia y/o promueve adaptaciones o modificaciones para mejorar la tecnología existente.						

5. En la empresa se realizan actividades de vigilancia tecnológica (análisis de tendencias tecnológicas), de la industria y búsqueda de asistencia técnica para la solución de problemas tecnológicos, para mejorar la calidad de sus productos, para reducir plazos de entrega; reducción en fallas o mala calidad, Rendimiento de maquinaria y/o reducción en plazos de manufactura

6. En la empresa se invierte en implementación y uso de tecnologías Cloud (email, voz, comunicaciones, datos, indicadores, aplicaciones), planes de continuidad tecnológica y recuperación de desastres.

7. En la empresa se implementan y usan modelos analíticos, procesos de almacenamiento y aprovechamiento de los datos para la mejora operacional y obtención de mejores resultados.

CULTURA ORGANIZACIONAL Y DIRECTIVOS:

0 1 2 3 4 5

1. El ambiente de trabajo (compañeros y espacio físico) es el ideal para ser productivo. Los trabajadores y empleados (personal administrativo, mandos medios y gerentes) comparten el mismo comedor y horario de comida, por lo tanto, tienen acceso a los altos directivos. Todos los días nos sentimos como parte de un gran equipo.

2. En la empresa para ser un alto directivo, se considera la experiencia previa en puestos directivos (de diversas actividades vinculadas o no a la empresa). Se considera que tengan formación educativa especializada en el área en que se desempeña el puesto.

3. En nuestra compañía los errores son considerados como oportunidades para aprender y mejorar. Por ello, los procedimientos de trabajo son revisados y mejorados de manera continua. El liderazgo de la organización favorece la captación, creación y desarrollo del conocimiento.

4. En la empresa, los problemas surgen de manera esporádica, porque cada uno de los miembros tiene la autonomía de resolverlos por su propia cuenta. Los empleados tienen la habilidad para estructurar y utilizar el conocimiento grupal, en nuevos proyectos o solución de problemas.

5. En la empresa los Altos directivos con su actuar cotidiano dan ejemplo de los valores de la empresa; apoyan e impulsan a sus subordinados; alinean y utilizan los recursos de la compañía de acuerdo con su equipo de trabajo.

6. En la empresa se desarrollan prácticas que motiven una cultura organizacional con alta apertura al cambio y sinergia con la cultura del cliente.

Anexo B

Entrevista Capacidades de Innovación Promociones y Cobranzas Beta

Esta entrevista tiene como propósito conocer, entender y evaluar las capacidades de innovación de Promociones y Cobranzas Beta y para esto hemos traído algunas preguntas que consideramos pertinentes y que nos permitirán lograr este objetivo.

Es importante aclarar que todo lo que hablemos, así como la información que nos compartan o han compartido es confidencial, no será públicamente expuesta y será usada única y exclusivamente con propósitos académicos según el objetivo y alcance de la tesis en la cual estamos trabajando.

Preguntas abiertas

1. Promociones y Cobranzas Beta es una empresa que lleva más de 36 años activa en el Sector de las BPO, ¿Cuál o cuáles consideras que son las razones o actividades que le han permitido a la empresa mantenerse vigente y activa durante tanto tiempo?
2. ¿Cuál consideras que es la ventaja competitiva que tiene la empresa dentro del sector y cómo impulsan o alimentan esta ventaja?
3. ¿Desde cuándo está usted vinculado en la empresa y la trayectoria que ha tenido en ella?
4. En su forma de ver ¿Qué se entiende por innovación en la empresa?
5. ¿Qué tan importante es para la empresa la innovación?
6. Es la innovación ¿parte fundamental de la estrategia empresarial y cómo ella (la innovación) apoya a la misma?
7. ¿Cuál es la verdadera razón por la que la empresa desea o busca innovar?
8. ¿Cuáles son las habilidades o capacidades en las que se fundamenta la innovación en la empresa? (se pueden sugerir ideas)
9. ¿Qué innovaciones ha hecho la empresa en los últimos dos años? ¿Cuál ha sido el impacto de éstas?
10. En la empresa ¿se realizan actividades de vigilancia tecnológica (análisis de tendencias tecnológicas), de la industria y búsqueda de asistencia técnica para la solución de problemas tecnológicos?
11. ¿Desarrolla programas de formación que buscan apropiarse de tecnologías emergentes que permitan obtener ventajas competitivas?
12. ¿Tienen implementado un proceso de analítica de datos y la usan para la toma de decisiones? Y según sea el caso, ¿por qué considera que es importante o no para Promociones y Cobranzas Beta?
13. ¿Cuenta con una vista de información integrada de los procesos operacionales con los procesos comerciales?
14. Hablemos de la digitalización para la atención a los clientes o deudores, también de la digitalización en marketing, ventas o cobranzas, si lográramos medir el nivel de digitalización de estos servicios, ¿En qué porcentaje lo mediría y por qué?

15. La cultura organizacional ¿ha sufrido cambios para orientarla a innovar?
16. ¿Qué acciones ha realizado la empresa para facilitar que el personal se adapte a dichos cambios?
17. ¿se prefiere impulsar la carrera laboral interna o traer personal capacitado fuera de la empresa?
18. ¿Está comprometida Promociones y Cobranzas Beta en la formación de sus funcionarios estratégicos y líderes?, ¿Cuál es la razón fundamental de esto? ¿Cuánto tiempo llevan con estos programas?
19. ¿Implementan, desarrollan y forman a los empleados en el uso de metodologías ágiles y de trabajo colaborativo entre equipos o áreas? Y de ser así, háganos un poco de cómo ha sido esa experiencia y cuales consideras que son los beneficios o resultados que han dejado.

Preguntas cerradas

20. Para la empresa ¿qué es más importante? (solo una)
 - a. La Tecnología y el aprendizaje que genera
 - b. Las capacidades organizacionales (estilo de dirección, la manera de hacer las cosas, la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento, etc.)
 - c. Las alianzas con empresas, proveedores y clientes. Así como, con centros de investigación y universidades
 - d. El entorno económico, financiamiento, infraestructura, facilidad de acceder a tecnología y mano de obra calificada, políticas públicas, etc. que provee la ubicación geográfica
21. Mencione la principal razón por la cual los trabajadores son promovidos internamente (ascenso laboral):
 - a. Por antigüedad (Promover lealtad y sentido de permanencia)
 - b. Por disposición del trabajador (historial laboral)
 - c. Por aumento en la producción
 - d. Para estimular la polivalencia (multifuncionalidad)
22. ¿Cómo premia la empresa los buenos resultados obtenidos por mejoras hechas por el trabajador?
 - a. Con un reconocimiento en una ceremonia oficial
 - b. Con una prima adicional monetaria y/o premios.
 - c. Prestaciones relacionadas con el horario
 - d. Otra forma (especifique):

Preguntas rápidas

Elegir alguna de las dos opciones de pares: para la empresa ¿qué es más importante?

23.
 - Ampliar la participación del mercado actual o
 - Buscar nuevos mercados

- 24.
- Mejorar los canales de distribución o
 - buscar nuevas formas de marketing (publicidad y manera de comunicar el mensaje de empresa a los clientes)
- 25.
- Contribuir a reducir el impacto ambiental o
 - la reducción de costos de producción
- 26.
- Atracción de talento humano externo altamente capacitado o
 - desarrollo del personal propio
- 27.
- Cambios en la organización para modificar las estructuras y el comportamiento interno o
 - La búsqueda de la mejora continua con actualización de manuales
- 28.
- Ejercicios de motivación al personal a través de mejoras al sistema de creencias, expectativas y valores, reconocimientos no monetarios o
 - Ejercicios de motivación al personal a través de mejoras al espacio físico, instalaciones; reconocimientos monetarios
- 29.
- Participación por parte de la empresa en proyectos conjuntos de diseño de productos con clientes, proveedores o
 - Participación por parte de la empresa en proyectos conjuntos de diseño de productos con empresas de la misma industria o contratación de asesoría especializada
- 30.
- Respecto al entorno ¿qué se prefiere? Los apoyos públicos gubernamentales o
 - la Infraestructura (carreteras, aeropuertos, puertos marítimos, aduanas, telecomunicaciones, etc.) y energía o recursos (electricidad, gas, agua)
- 31.
- Apoyos / programas de formación y capacitación (no relacionados con su labor) a empleados; ya sea con becas / permisos para ausentarse en horario laboral o
 - Capacitación formal relacionada con la búsqueda de homogeneidad de conocimientos
- 32.
- Reuniones informales de los altos directivos con todos los empleados para compartir experiencias, conocimientos y maneras de hacer las cosas o
 - Estandarización en procedimientos y sistemas de información, programas de formación y capacitación relacionados con sus funciones
- 33.
- Adquisición de tecnología automática y/o computarizada (maquinarias, herramientas, software, etc.) o
 - Promoción de esfuerzos para diseñar y desarrollar tecnología propia y/o Adaptaciones o modificaciones para mejorar la tecnología existente

34.

- Se destina tiempo y presupuesto para proyectos de Investigación y Desarrollo (I+D) o
- se prefiere adquirir patentes o licencias (industriales o comerciales) externos

35.

- En su mayoría ¿los altos directivos de la empresa han hecho carrera en la empresa o
- provienen de otras empresas?

36.

- Los Altos directivos alinean y utilizan los recursos de la compañía de acuerdo con su equipo de trabajo o
- de acuerdo con su estilo de liderazgo

37.

- En la empresa, los problemas surgen de manera esporádica o
- surgen muy a menudo

38.

- El ambiente de trabajo (compañeros y espacio físico) es el ideal para ser productivo o
- existen áreas de la empresa donde hay un clima laboral “turbio”