



Practica directiva y gestión de la innovación en el área de Billing SP en la empresa UPS Global
Business Services

Tatiana Agudelo Gallego

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Junio de 2024

PRACTICA DIRECTIVA Y GESTION DE LA INNOVACION EN UPS GBS

Practica directiva y gestión de la innovación en el área de Billing SP en la empresa UPS Global
Business Services

Tatiana Agudelo Gallego

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

Asesor(a)
Mg. Jesús Enrique Beltrán Virgüez

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

Dedicatoria

Este Trabajo de grado lo dedico a toda mi familia, principalmente a mi hijo Emiliano, quien se formó y nació durante todo el proceso de aprendizaje de esta especialización, Él es mi fuerza y mi motor

También a mis padres León y Marllory, quienes me han acompañado, apoyado, ayudado en los momentos de presión, buenos y malos. Gracias por las palabras de aliento, darme el empujón para empezar y terminar, gracias por la paciencia, comprensión y la ayuda con Emi.

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a Dios por permitirme formarme como persona y especialista, por ser guía, fuerza y luz.

De igual manera agradezco al área de Billing SP de la empresa UPS GBS, por el tiempo y la oportunidad para desarrollar el trabajo de grado y aplicar las entrevistas a sus gerentes.

Al docente Jesús Enrique Beltrán, asesor de la presente investigación, agradezco su apoyo y paciencia, además de su conocimiento para guiar en la realización de este trabajo.

A la Universidad Minuto de Dios virtual y a todos los docentes que participaron en la formación, gracias por compartir todo su conocimiento.

Agradezco de manera especial a mi familia por acompañarme en este camino, por brindarme su apoyo incondicional para cumplir este anhelado objetivo de ser especialista, gracias por impulsarme a cumplir esta meta, gracias por todas las palabras de aliento y por ser mi soporte

Contenido

Lista de tablas	7
Lista de anexos.....	8
Resumen.....	9
Abstract.....	10
Introducción	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1 Descripción del problema.....	14
1.2 La pregunta de investigación.....	17
1.3 Los objetivos de investigación	17
1.3.1 Objetivo general.....	17
1.3.2 Objetivos específicos	18
1.4 Justificación de la investigación.....	18
2. REVISIÓN LITERARIA	21
2.1 Practica directiva.....	22
2.2 Innovación.....	24
2.2.1 Gestión de la innovación	25
3. METODOLOGÍA.....	28
3.1. Enfoque y alcance de la investigación.....	28
3.2. Población y muestra.....	30
3.2.1. Definición de la población	30
3.2.2. Cálculo y selección de la muestra	30
3.3. Instrumento(s).....	31

Practica directiva y gestión de la innovación en UPS GBS

3.3.1. Entrevistas estructuradas	31
3.3.2. Formularios Autoadministrados	32
3.4. Descripción de procedimientos	33
3.5. Análisis de información.....	34
3.6. Consideraciones éticas.....	35
3.6.1. Análisis de consideraciones éticas	35
3.6.2. Instrumentos de aceptación y autorización	36
4. RESULTADOS	37
5.1 Caracterización Demográfica.....	37
5.2 Caracterización de la práctica directiva en el área de Billing SP de la empresa UPS Global Business Services	38
5.4 Diagnostico de gestión de la innovación en el área de Billing SP de la empresa UPS Global Business Services	44
5.5 Desafíos que tiene la empresa UPS Global Business Services en la práctica directiva y gestión de la innovación.....	46
5. CONCLUSIONES.....	48
Referencias.....	50
Anexos	58

Lista de tablas

Tabla 1 27

Tabla 2 32

Lista de anexos

Anexo 1 58

Resumen

En la investigación denominada Practica directiva y gestión de la innovación en el área de Billing SP en la empresa UPS Global Business Services, el problema abordado es la practica directiva y la innovación en el área de Billing SP, el objetivo general es “Caracterizar la práctica directiva y la gestión de la innovación en el área de Billing SP de la empresa UPS Global Business Services”, la investigación tiene un enfoque cualitativo con un objeto de estudio aplicado, así mismo según el tiempo es tipo sincrónico y según la información recogida, la investigación es de tipo descriptivo. La población es 1 gerente y 5 supervisores del área Billing SP a los cuales se les realizo una entrevista y respondieron preguntas en un formulario Auto administrado. Se pudo evidenciar como resultado más relevante son que los directivos se identifican más con el rol del líder, realizan planeación pero por la operación que manejan esta se ve constantemente afectada y que dentro del área de Billing SP la innovación que más se desarrolla es la de procesos, así mismo aunque esta se considera innovadora, aunque presenta muchos desafíos en tiempo, talento humano y recursos.

Palabras clave:

Práctica directiva, Innovación, Gestión de la innovación, Administración

Abstract

In the research called Management practice and innovation management in the Billing SP area in the UPS Global Business Services company, the problem addressed is the management practice and innovation in the Billing SP area, the general objective is “To characterize the management practice and innovation management in the Billing SP area of the UPS Global Business Services company”, the research has a qualitative approach with an applied object of study, also according to the time is synchronous type and according to the information collected, the research is descriptive type. The population is 1 manager and 5 supervisors of the Billing SP area who were interviewed and answered questions in a self-administered form. The most relevant results were that the managers identify themselves more with the role of the leader, they carry out planning but due to the operation they manage this is constantly affected and that within the Billing SP area the innovation that is most developed is that of processes, although this is considered innovative, although it presents many challenges in terms of time, human talent and resources.

Keywords:

Management practice, Innovation, Innovation management, Administrative

Introducción

La práctica directiva ha sido un tema relevante en los últimos años, aunque no se tienen bastantes bases teóricas ni investigaciones que pueda guiar el que hacer directivo, Mintzberg (2009), destaca que la practica directiva no es una ciencia ni una profesión, es una práctica la cual se aprende a través de la experiencia y no solo se gestionan así mismos como gerentes, si no que le da importancia a como gestiona las personas bajo su liderazgo. Así mismo se destaca la importancia que tiene la innovación dentro de las organizaciones, Cardozo (2024) destaca que “la innovación tiene una influencia positiva en la rentabilidad de las empresas, lo cual pone en evidencia la importancia de esta herramienta para su supervivencia, convirtiéndose en una necesidad en el mundo actual” (p.1). Por estos motivos el presente trabajo de investigación pretende responder a la pregunta ¿Cuáles son las características de la práctica directiva y la gestión de la innovación en el área de Billing SP de la empresa UPS Global Business Services?

Para responder a la anterior pregunta se plantea el objetivo general que es “Caracterizar la práctica directiva y la gestión de la innovación en el área de Billing SP de la empresa UPS Global Business Services” y de forma específica identificar la práctica directiva ,diagnosticar la gestión de la innovación y reconocer los desafíos que presentan dentro del área.

El proyecto presenta un enfoque de tipo cualitativo con un objeto de estudio aplicado, así mismo según el tiempo es tipo sincrónico y según la información recogida, la investigación es de tipo descriptivo, los instrumentos utilizados son entrevistas estructuradas y formularios auto administrados, que se aplicaron a 1 gerente y 5 supervisores.

Como resultados más relevantes se obtiene que los directivos cuentan con un pregrado como formación académica, cuentan con poca experiencia en el cargo, a grandes rasgos la jornada laboral no se ve mayormente afectada con tiempo de trabajo extra, todo depende del funcionamiento de la operación, los directivos realizan planeación pero por la operación que manejan esta se ve constantemente afectada, las decisiones requieren aprobación adicional solo si impacta la operación y los presupuestos, los directivos se identifican con el rol del líder, para ellos muy importante el desarrollo de humano de los colaboradores, el ritmo de trabajo generalmente es medio todo depende que se cumpla la planeación, el método de comunicación más usado es el oral, sin embargo aclaran que el método escrito es necesario para dejar claridad en temas importantes. En cuanto a la innovación, los directivos destacan que se sienten capacidades para innovar, la innovación que más se lleva acabo es la innovación de procesos mediante mejoras tecnológicas, sin embargo estas innovaciones llevan tiempo, porque no se cuenta con el personal calificado necesario, el tiempo de dedicación de los directivos y la demora en aprobaciones verticales.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La innovación como parte fundamental en el crecimiento de una organización trae consigo una serie de responsabilidades y retos internos que los gerentes de estas organizaciones en su práctica directiva deben superar, igualmente hablar de innovación en el entorno global resulta un tanto difícil debido a los cambios políticos, desaceleración económica, inflación, pobreza extrema, entre otros. Para América latina incluido Colombia existe una brecha, según la CEPAL (s.f), las microempresas y pymes representan el 99% del total de las organizaciones. Debido a esto es más difícil para estas empresas centrarse en I+D “hablar de innovación es demasiado restrictivo, dado que muchas empresas están sumamente lejos de la frontera tecnológica” (CEPAL, 2022, p.110). Igualmente, los directivos juegan un papel importante en la implementación de la innovación, Rogers (1983), indica que la innovación debe ser apoyada desde los altos mandos de la organización para que sea posible desarrollar proyectos de éxito. Es por ello que se hace necesario saber ¿Cuáles son las características de la práctica directiva y la gestión de la innovación en el área de Billing SP de la empresa UPS Global Business Services? Esta investigación pretende identificar la práctica directiva, diagnosticar la gestión de la innovación y reconocer los retos que tiene UPS con los mismos.

La presente investigación ayudara a la organización a fortalecer los puntos débiles en cuanto a esta práctica directiva y la gestión de la innovación, para Uniminuto virtual es importante brindar herramientas a los estudiantes en su recorrido académico y tener especialistas bien formados en temas de investigación, para los estudiantes aporta en el fortalecimiento de conocimientos, en entender la importancia de ser una organización innovadora y competitiva

1.1 Descripción del problema

Uno de los mayores retos que enfrentan en el presente las empresas es la innovación, en términos generales la innovación permite a las empresas crecer a pasos agigantados alcanzando así su máximo potencial logrando sostenibilidad y estando a la par con las exigencias del mercado, “La innovación no solo les permite a las unidades económicas diversificar sus productos y tener una mayor cobertura de sus mercados, sino que también les permite introducir mejoras en sus procesos productivos y en la calidad del producto que ofrecen en el mercado” (Rojo et al., 2019, p.6).

Según el índice global de innovación del World Intellectual Property Organization (2023), el top 3 de los países más a nivel mundial más innovadores en su orden son Suiza, Suecia y Estados Unidos, son países desarrollados, con mayor oportunidad de crecimiento y con una economía estable, igualmente, en el índice global de innovación World Intellectual Property Organization (2023), el top 3 de países más innovadores de América Latina, en su orden están Brasil, Chile y México, lo que deja al descubierto que para América Latina y el Caribe, la innovación aun presenta retos y dificultades. Según Heitor et al. (2014), en América Latina y el Caribe no ha sido eficiente en la promoción de la innovación, además de no reconocer la organización como base del proceso para la misma

Para la OCDE (2021), el problema que se presenta con América Latina radica en el desconocimiento y en que se deben fortalecer capacidades, además en el abordaje de todos los desafíos nacionales, lo que ha traído grandes consecuencias en cuestión de financiamiento, bajo impacto socioeconómico y limitaciones en el mercado, así mismo se considera que es importante que los gobiernos en sus políticas públicas den un apoyo a la innovación y que más recursos

sean destinados a la investigación y el desarrollo en las organizaciones en pro de generar nuevos conocimientos y resultados.

La Investigación y desarrollo se considera entonces un factor importante para los avances en la innovación, pero para América latina, es aún más difícil hablar de ello, “en las economías de ingreso medio, centrarse exclusivamente en la I+D al hablar de innovación es demasiado restrictivo, dado que muchas empresas están sumamente lejos de la frontera tecnológica” (CEPAL, 2022, p.110). Esta es una de las grandes barreras que presentan las empresas, en su mayoría microempresas, la tecnología no ha sido tomada en cuenta debido al desconocimiento de las diferentes herramientas disponibles y a factores económicos, temas de inversión y flujo de caja e igualmente en capacitación y contratación del personal. “Una de las características clave de las economías latinoamericanas es la heterogeneidad estructural: las empresas grandes y competitivas a nivel internacional son pocas, frente a un gran número de microempresas y pequeñas empresas con niveles de productividad mucho más bajos” (CEPAL, 2022, p.110)

Colombia en el informe del World Intellectual Property Organización, en el presente año ocupa el puesto 66 en el índice global de innovación, según la superintendencia de industria y comercio, Colombia para el año 2022 tuvo un ascenso al ocupar la casilla 63, cuatro posiciones más arriba que en el 2021, y según el índice global de competitividad del World Competitiveness Center, IMD Business School (2023), Colombia para el presente año ocupa el puesto 58 entre 64 países y para el año 2022 ocupó el puesto 57, lo que supone un descenso, entonces si habíamos mejorado en temas de innovación y competitividad, ¿qué ha venido sucediendo para lograr este decrecimiento? Cabe recordar que los cambios de gobierno traen consigo implementación de nuevas políticas, desestabilización a nivel económico, e incertidumbre por implementación de reformas que afecten a las empresas y a los colombianos, además de ello están los problemas ya

existentes, como inflación, desigualdad económica, pobreza extrema, falta de oportunidades educativas y laborales.

Sin embargo, Según la presidencia de la república (2023), a principio de este año, el gobierno destino 2 ,9 billones de recursos de regalías para invertir en los territorios en ciencia, tecnología e innovación entre 2023 y 2024, con el fin de fomentar el desarrollo empresarial “con la inversión de estos recursos buscamos incrementar las capacidades científicas, tecnológicas y de innovación para promover el desarrollo empresarial y la productividad”, expresó el ministro de Ciencia, Arturo Luna” una oportunidad importante para las organizaciones y los directivos para que puedan participar en investigaciones y en proyectos de innovación que permitan aplicar en las practicas directivas y productivas.

Los directivos entonces juegan uno de los papeles más importantes en el desarrollo de la innovación empresarial, es por ello que la actualización constante de conocimientos académicos y gerenciales, la utilización de estrategias enfocadas en el liderazgo y la participación activa de los colaboradores son factores claves para lograr una práctica directiva exitosa. En este sentido Morales y García (2007) “las empresas más innovadoras cuentan con mayor porcentaje de personal cualificado, si bien, es preciso que las capacidades individuales se combinen adecuadamente para generar proyectos de éxito en materia de innovación” (p.137). Igualmente Bakaikoa et al. (2004), indican que la innovación depende un capital humano cualificado y una amplia demanda de recurso humano adecuado.

UPS GBS es la empresa objeto base de la presente investigación, perteneciente al sector logística y transporte, sector que presenta grandes retos en temas de innovación e infraestructura, según Consejo Privado de Competitividad (2022), hay una deficiencia en conectar el territorio y

la gente, el 94% de las vías se encuentran en mal estado, los costos de transporte por tonelada aumentaron el 24%, por cada 100 COP de ingresos las empresas deben dedicar el 12,6 a su costo logístico.

Para UPS es importante que tanto los directivos como los colaboradores tengan herramientas para crecer tanto laboral como personalmente, una de la estrategia que los impulsa la innovación, es por ello que se hace necesario saber ¿Cuáles son las características de la práctica directiva y la gestión de la innovación en el área de Billing SP de la empresa UPS Global Business Services?

1.2 La pregunta de investigación

¿Cuáles son las características de la práctica directiva y la gestión de la innovación en el área de Billing SP de la empresa UPS Global Business Services?

1.3 Los objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Caracterizar la práctica directiva y la gestión de la innovación en el área de Billing SP de la empresa UPS Global Business Services

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar la práctica directiva en el área de Billing SP de la empresa UPS Global Business Services
- Diagnosticar la gestión de la innovación en el área de Billing SP de la empresa UPS Global Business Services
- Reconocer los desafíos que tiene la empresa UPS Global Business Services de la práctica directiva y gestión de la innovación

1.4 Justificación de la investigación

La presente investigación pretende caracterizar, identificar y diagnosticar la práctica directiva y la gestión de la innovación en el área de Billing SP de la empresa UPS Global Business Services, una herramienta que ayude a reconocer como se implementa la innovación en la empresa e igualmente como incorpora en la práctica directiva; por lo que en este apartado se enunciarán los beneficios para la empresa, la sociedad, la universidad y para los estudiantes como investigadores.

Para las empresas en especial para UPS GBS, la implementación de la innovación es hablar de un sin fin de fortalezas que permitan aplicar mejoras internas y de oportunidades que permitan abordar retos que se planteen en un futuro, además de una sostenibilidad económica y en el mercado cambiante y de alcanzar mejor posicionamiento frente a los competidores, para Rojo et al. (2019) “La innovación incide en la competitividad de la empresa dándole sostenibilidad en el tiempo y permitiéndole, como agente dinámico, administrar mejor las adversidades del ambiente empresarial, que hoy en día se encuentra globalizado”(p.7). Pero para

ello se requiere que las organizaciones apliquen factores empresariales diferenciadores, según Saldarriaga et al. (2019) “deben ser propuestos y diseñados por el nivel gerencial para dar diferenciación a la empresa y contribuir a la obtención de ventajas competitivas cimentadas en componentes organizacionales”(p.5). Por otra parte otro factor de éxito empresarial que incide en la innovación es según Suárez et al. (2007):

Una alta dirección abierta a nuevas ideas y proclive a asumir riesgos, la descentralización en la toma de decisiones y una dirección participativa, motivación y compromiso por la innovación en los directivos, formación constante del personal y ejecución de trabajo en equipo (p.1)

La presente investigación ayudara a la organización a fortalecer los puntos débiles en cuanto a esta práctica directiva y la gestión de la innovación.

Para la sociedad es importante que las empresas en su práctica directiva sean innovadoras debido a que esto genera crecimiento económico y tanto social. La innovación es importante no solo para los que desean acelerar el crecimiento económico, sino también para los que desean mejorar a través de un progreso económico la calidad de vida de la sociedad (Frenan, 1974).

Para la Uniminuto virtual es importante la realización de este proyecto de investigación de caracterizar la práctica directiva y la gestión de la innovación en el área de Billing SP de la empresa UPS Global Business Services, debido a que le brinda herramienta a los estudiantes en su recorrido académico, está formando gerentes de proyectos que reconocen la innovación y su importancia como plataforma para un liderazgo efectivo. Además el presente trabajo de investigación aumenta el número de repositorios en la biblioteca, que los estudiantes podrán encontrar bajo la universidad Minuto de Dios y por último, sirve para la acreditación en los

programas de alta calidad, la bibliografía y conocimientos, los lineamientos para la acreditación en alta calidad, según el Consejo Nacional de Acreditación (2021) “La consolidación de proyectos de investigación, de innovación, de desarrollo tecnológico o de creación y las consiguientes publicaciones científicas de resultados, de acuerdo con la identidad, misión y tipología de la institución y del programa académico” (p.39).

Para los estudiantes, el presente trabajo de investigación nos aporta en el fortalecimiento de conocimientos, en entender la importancia de ser una organización innovadora y competitiva, en como la actualización de conocimientos es necesario para la misma, en que la I + D, son de vital importancia en temas de innovación y en entender como los directivos aplican la innovación en sus labores diarias.

2. REVISIÓN LITERARIA

En este apartado se mostrarán los principales conceptos que abordan la investigación de caracterizar la práctica directiva y la gestión de la innovación en la empresa UPS GBS, es por eso la presente investigación está enmarcada en el campo de estudio de la administración de empresas, para ello inicialmente se hace necesario definir que es una empresa, según Suarez (1991), la empresa son factores coordinados cuya finalidad es producir un bien o un servicio para lograr un beneficio económico, más adelante Iborra et al., (2007), define la empresa como unidad de decisión que crea bienes y servicios transformando recursos tangibles e intangibles, que tienen un valor añadido y tiene como finalidad lograr una compensación económica. Siendo así, la empresa la podemos definir como una organización que produce bienes y servicios liderada por un recurso humano que tiene como objetivo la obtención de recursos económicos. Por otro lado La administración la define Chiavenato (2001) como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia” (p.3) más adelante para Aktouf (2003), la administración es la realización de actividades independientes pero que logran el mismo fin de producir bienes y servicios rentables, que generan un beneficio para la empresa. Entonces según las definiciones anteriores la administración de empresas, es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar, una serie de recursos en una empresa, con el objetivo de lograr un cumplimiento de metas y objetivos para lograr una retribución económica.

Sin embargo, el concepto de la administración de empresas ha ido evolucionando con el tiempo y actualmente se habla de la gestión de las organizaciones, estas deberían enfocarse en la gestión interna, practica directiva, manejo de empleados, designación de tareas, entre otras e

igualmente, en la gestión externa de la empresa, aquellas variables que no puede controlar pero que pueden significar cambios positivos o negativos, que permita un manejo eficiente de todo los cambios presentes y futuros, López y Mariño (2010) afirman que “En la actualidad hablar de Gestión de Organizaciones implica responde a la evolución que ha tenido la disciplina Administrativa y encontrar un camino pertinente para responder a los nuevos retos del entorno” (p.92).

Los gerentes y la práctica directiva son entonces uno de los pilares más importantes en el éxito de las organizaciones, según Benítez y Panchi (2019) “El gerente empresarial debe tener muchas habilidades dentro de las cuales destaca la de motivar, inspirar y ser modelo a seguir, tener sensibilidad y tacto, sentido de la innovación y rapidez en la toma de decisiones” (p.1). Por ello se hace necesario contextualizar la práctica directiva.

2.1 Practica directiva

Al hablar de practica directiva se trae a colación varias definiciones de autores a lo largo de los años, iniciando con el pensamiento de Taylor citado por Duncan (1991), creía que “la legitimidad de la de la dirección reside en su capacidad de maximizar su prosperidad, tanto en los empleados como en los empleadores” (p.51). Igualmente como es señalado por Duncan (1991) para Taylor era evidente que la gestión de los directivos pudieran “desarrollar una ciencia, de cada elemento de trabajo humano y sustituir las viejas reglas prácticas” (p.52)

Pero el estudio de la práctica estará centrado en Henry Mintzberg, La práctica directiva según Mintzberg (2010), se puede definir como un triángulo donde se encuentra el arte, oficio y

la ciencia, el arte aporta ideas e integración, el oficio brinda conexiones y construye sobre experiencias y la ciencia proporciona orden por medio del conocimiento.

Henry Mintzberg, señala unas características del trabajo directivo, la primera característica es la carga laboral, ritmo imparables con el que lidian día a día, sin descanso, y una preocupación perpetua por su organización; la segunda característica es el tipo de actividades que desarrollan los directivos, sus labores son fragmentadas, variadas y breves, debido a que no desean interrumpir el flujo y mantener activa la organización; la tercera característica habla de las acciones en vivo, que son bien definidas, no son rutinarias pero son específicas, esto conlleva que los directivos se adapten y den respuesta de manera asertiva; la cuarta característica es la comunicación con sus superiores, colaboradores y personas externas, esto le permite estar bien informado e identificar oportunidades, y la última característica son los derechos y deberes del directivo (García, 2015). Mintzberg habla de cómo los directivos pueden ejercer y gerenciar su libertad, donde hace referencia los compromisos adquiridos como directivos y controlando y sacando provecho a sus labores diarias.

En la estructura organizacional es muy importante hablar de los roles del ejecutivo, según Pucheu (2017) “La claridad y nivel de consenso de las normas asociadas a los distintos roles son un factor clave en la coordinación organizacional, la adecuación de la identidad y el desempeño” (p.138). Igualmente Henry Mintzberg, se refiere a los roles del ejecutivo, agrupándolo en 3 categorías, la primera es el contacto personal, que habla de un maestro de ceremonias, encargado de realizar las actividades simbólicas de la organización y de un líder, que es quien conserva un ambiente adecuado y motiva a los colaboradores, el segundo es el procesamiento de la información, dentro de este Mintzberg habla de un controlador que es quien obtiene información relevante tanto interna como externa, de un diseminador de información, es quien logra

transmitir información relevante a los colaboradores y además habla de un vocero que es quien comunica resultados y demás a las partes externas y por último esta la Toma de decisiones, en el que se encuentra el emprendedor, este logra emprender cambios en la organización, un controlador de eventualidades es quien maneja las eventualidades inesperadas de la organización, un distribuidor de recursos, este controla y autoriza el uso de recursos de la organización y por último el negociador negocia con partes externas (Pucheu, 2017).

Henry Mintzberg presenta una relación entre lo anterior, propósito, características y roles los directivos deben asegurar que la organización logre producir de manera eficiente, se cumplan los objetivos y ser un enlace de comunicación entre la organización y su ambiente (García, 2015).

2.2 Innovación

La innovación definida por Schumpeter (1934), son cambios en las técnicas de producción, la introducción de un bien o una práctica directiva de manera exitosa al mercado. Drucker (1985), define la innovación como una herramienta de los empresarios, para Drucker la innovación debe ser una decisión y una disciplina, además de realizarse de manera organizada y es parte del trabajo ejecutivo. Más adelante este mismo autor, Drucker (2004), define la innovación como “el medio a través del cual el emprendedor crea nuevos recursos generadores de riqueza o dota a los recursos existentes de mayor potencial para crearla” (p.1), en el Manual de Oslo (2005) la innovación es definida como la “introducción de un producto, o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas” (p.49).

Generalmente se podría asumir que la innovación se da para productos y servicios o en la tecnología, según las definiciones anteriores podemos resumir, que esta se da en varios sectores, procesos y prácticas.

Para una mayor aproximación hay que saber cuáles son los tipos de innovación. El Manual de Oslo (2005), define unos tipo de innovación; primero la innovación de Producto es un bien o servicio nuevo, o mejorado en especificaciones técnicas, componentes, software, u otras características, está la Innovación de proceso es la introducción de un proceso nuevo o mejorado en especificaciones técnicas, equipo o software, tiene como objetivo reducir tiempo y costos, la Innovación comercial, es un nuevo método de comercialización y que implica mejoras en diseño, presentación y promoción del producto, tiene como objetivo, satisfacer el cliente y posicionar la empresa y la Innovación organizativa, introducción de un nuevo método de organización en las practicas del negocio o en relaciones externas, tiene como objetivo mejora en resultados, reducción de costos administrativos, mejorar la productividad laboral.

2.2.1 Gestión de la innovación

Para Lundvall (1992), la gestión de la innovación son las actividades realizadas por un gestor o un equipo, orientadas a transformar ideas en innovaciones, vinculando a los agentes interesados y logrando satisfacción en cada participante sin generar conflictos en las variables públicas, ambientales, comerciales, normativas entre otras. Para Huber (2001), la gestión de la innovación es cuando una invención resuelve un problema de mercado en la estrategia de una empresa (Ortiz y Pedroza, 2006). La gestión de la innovación requiere que la organización establezca procesos creativos, por lo que es importante que los colaboradores incluido la dirección tengan cultura de la innovación, lo que le permita generar ideas de cambios, que se

puedan elaborar planes de acción y llevarlas a la práctica a ser exitosas para las organizaciones. Para Orellana (2011) “la Gestión de la Innovación es un articulador estratégico, destinada a la alta dirección de la organización, fundamental para tomar decisiones que contribuyan al éxito y sustentabilidad futura de la organización” (p.71). En este sentido las organizaciones deberían administrar, liderar, desarrollar y apoyar la innovación para que las ideas tengan un valor y puedan ser llevadas a la acción, igualmente esto se logra con la integración de los recursos tanto humanos, como financieros y físicos de las mismas. La Agencia Navarra de Innovación (2008), define la gestión de la innovación como la dirección de los recursos económicos, humanos y de la organización para la generación de nuevas ideas, que tengan como resultado nuevos productos, procesos o mejora de los mismos.

En la gestión de la innovación han existido modelos que han evolucionado. Utterback (2001), propone un modelo de innovación de 6 etapas que tiene enfoque en la ingeniería: Iniciación del proceso, la innovación capaz de satisfacer una necesidad existente; Formulación de la idea, etapa creativa donde se realiza un diseño evaluado; Formulación del problema, se obtiene información a través de la investigación o en ocasiones se tiene la información que conlleva a resolver el problema de inmediato. Solución del problema, puede resultar en la invención original o ya existente. Perfeccionamiento y desarrollo, se fabrican prototipos, se someten a pruebas y a evaluaciones; Utilización y difusión, la innovación se da solo cuando el producto de integra por primera vez en el mercado. (Ortiz y Pedroza, 2006).

Tabla 1*Modelo de gestión de la innovación*

Numero	Etapas	Descripción
1	Iniciación del proceso	Conocimientos tecnológicos, una innovación capaz de satisfacer una necesidad presente
2	Formulación de la idea	Etapas creativas donde se realiza un rediseño sometido a evaluación
3	Formulación del problema	Se obtiene la información necesaria para la resolución del problema mediante investigación y desarrollo, surgen imprevistos y se plantean soluciones
4	Solución del problema	Innovación original, una invención que solucione el problema o innovación existente adaptada.
5	Perfeccionamiento y desarrollo	Se fabrican prototipos y cantidades de stock pequeñas, se realizan pruebas y evaluaciones técnicas.
6	Utilización y difusión	La innovación solo tiene lugar cuando se introduce al mercado por primera vez y existe una difusión

Tabla 1. Modelo de gestión de la innovación. Elaboración propia con datos tomados de Ortiz y Pedroza (2006)

3. METODOLOGÍA

La investigación denominada Práctica directiva y gestión de la innovación en el área de Billing SP en la empresa UPS Global Business Services, presenta un enfoque de tipo cualitativo con un objeto de estudio aplicado, así mismo según el tiempo es tipo sincrónico y según la información recogida, la investigación es de tipo descriptivo. La población es 1 gerente y 5 supervisores del área Billing SP. Debido a que la población es pequeña, se aplicaran los instrumentos que corresponden a entrevistas estructuradas y formularios auto administrados a todo el tamaño de la muestra.

3.1. Enfoque y alcance de la investigación

La presente investigación tendrá un enfoque de tipo cualitativo, como lo menciona Sampieri (2006) “Es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en "reconstruir" la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido” (p.27). Igualmente este enfoque presenta unas características y unas bondades que Sampieri (2006), define como que es dada en ambientes naturales, no es fundamentada en la estadística, no busca la réplica, contextualiza un fenómeno, tiene una riqueza interpretativa, entre otras y en este mismo sentido, lo anterior concuerda también con lo expuesto por Valle et al., (2022), quien afirma que en el enfoque cualitativo se reconocen los fenómenos que llevan al problema, es decir va más enfocado al ámbito donde se presenta y como se responde a la situación. Por lo tanto, el proyecto utilizara técnicas cualitativas y por lo que en función del objetivo general y el desarrollo del trabajo que es practica directiva y gestión de la innovación en el área de Billing SP

en la empresa UPS Global Business Services, el enfoque resulta coherente porque se va a hacer un análisis a partir de las cualidades que tiene las variables tanto de la practica directiva como las de la gestión de la innovación.

El objeto de estudio de la presente investigación es de orden aplicada, entiéndase según Lozada (2014) como “La investigación aplicada tiene por objetivo la generación de conocimiento con aplicación directa y a mediano plazo en la sociedad o en el sector productivo” (p.2). Vargas (2009) igualmente define la investigación aplicada como “la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos en provecho de los grupos que participan en esos procesos y en la sociedad en general, además del bagaje de nuevos conocimientos que enriquecen la disciplina” (p.159). La investigación será aplicada de manera directa al grupo focal en la misma, en este caso los directivos de la gerencia de Billing SP, debido a que resulta ser la más adecuada por manejarse desde la práctica aplicada a situaciones reales.

Según el tiempo, esta investigación es de tipo sincrónica, para Cantellano (2002) expresa que la investigación es de tipo sincrónica “cuando explica fenómenos sociales, en relación a los que se dan en el mismo tiempo” (p.38). Así mismo, Abad et al., (2009) expresan que “son aquellas que estudian fenómenos que se dan en un corto período” (p.10). La información suministrada por los directivos en los instrumentos de recolección de la información se realizara en un único momento caracterizando la practica directiva y la gestión de la innovación y no se busca reconocer su evolución en un periodo de tiempo largo, por eso la investigación se desarrollara en un tiempo específico y no tendrá momentos adicionales.

Según la información recogida la presente investigación es de tipo descriptivo, Hernández y Mendoza (2018) entienden que “Los estudios descriptivos pretenden especificar las

propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”(p.108). Esto guarda profunda relación con lo expuesto por Sampieri (2006) “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p.103). La investigación de tipo descriptiva le permite al proyecto describir de manera acertada y detallada las propiedades, características y aspectos relevantes de la practica directiva y por consiguiente la innovación que se presenta en la empresa.

3.2.Población y muestra

3.2.1. Definición de la población

Para Sampieri (2006) “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.239). En este sentido la población concuerda con unas características específicas correspondientes con la investigación. La población objeto de estudio de la presente investigación estará conformado por 1 Gerente de área y 5 supervisores de línea con más de 10 personas a cargo.

3.2.2. Cálculo y selección de la muestra

Teniendo en cuenta que el tamaño de la población objeto de estudio es pequeño, la cual corresponde al área de Billing SP de la empresa UPS GBS, se entrevistará a todo el tamaño de la muestra por lo tanto no será necesario hacer uso de la fórmula del tamaño óptimo de la muestra por una población finita.

3.3. Instrumento(s)

La investigación utiliza fuentes primarias, recolectadas mediante entrevistas estructuradas y formularios Autoadministrados aplicados a 6 directivos.

3.3.1. Entrevistas estructuradas

Tejero (2021), indica que para la entrevista estructurada se realiza un guion de preguntas que son abiertas, aunque también puede haber preguntas de opción múltiple para que el entrevistado escoja, pero así mismo responderá de manera abierta, a todos los entrevistados se les realiza las mismas preguntas en un mismo orden y formulación y cada uno manifiesta su respuesta de manera libre y según sus argumentos.

Estas entrevistas estructuradas contienen unas categorías y opciones para el entrevistado elija, esta es aplicada de forma rígida. Esta tiene ventaja de ser de fácil clasificación y análisis, así mismo de ser más confiables y objetivas (Bravo et al., 2013).

La entrevista se dividió en 5 partes, la primera parte, se realizaron 5 preguntas de caracterización demográfica, en la segunda parte se realizaron 5 preguntas de caracterización organizacional, en la tercera parte, se hizo una identificación de roles según Mintzberg (1973), el cual consto de 14, en un cuarto momento, se realizaron 3 preguntas sobre la practica directiva y en una última parte de realizaron 7 preguntas de caracterización de la innovación.

A continuación, en la tabla 2 se muestran las entrevistas realizadas en orden cronológico

Tabla 2*Entrevistas estructuradas*

Nombre	Cargo	Tiempo de experiencia en el cargo	Sexo	Fecha de entrevista	Tiempo (en minutos)
Ricardo Arango Cañón	Supervisor de operaciones	1 año y 7 meses	M	22/11/2023	30
Omar David Castañeda	Supervisor de operaciones	6 años y medio	M	22/11/2023	30
Nathalia Gil Ocampo	Supervisor de operaciones	1 año y 11 meses	F	23/11/2023	45
Néstor Gabriel Santos	Supervisor de operaciones	2 años y medio	M	24/11/2023	34
Jennifer Ramírez	Gerente	3 años	F	27/11/2023	40
Eliana Granda Zurita	Supervisor de operaciones	1 año y 9 meses	F	27/11/2023	60

Tabla 2. Entrevistas estructuradas. Elaboración propia con datos tomados de las entrevistas estructuradas

3.3.2. Formularios Autoadministrados

Igualmente se hará uso del formulario auto administrado, según Casas et al., (2002) “Los cuestionarios auto administrados enviados por correo son un sistema económico de recogida de información, que permite acceder a todo tipo de personas y evita el sesgo que pueda producir la presencia del entrevistador” (p.593). Este tiene muchas ventajas y es que permite acceder a varios tipos de personas, en cualquier lugar y momento, es fácil de responder y se puede hacer con calma y tranquilidad y en el espacio que el entrevistado tenga disponible.

El formulario auto administrado cuenta con 40 preguntas de selección múltiple, el cual cuenta con 4 preguntas de caracterización demográfica, 4 preguntas de caracterización organizacional, 15 preguntas de identificación de roles según Mintzberg (1973), 9 preguntas sobre la práctica directiva y en una última parte cuenta 8 preguntas de caracterización de la innovación.

3.4. Descripción de procedimientos

Con el fin de aplicar los instrumentos de recolección de datos, inicialmente se hizo un análisis de los directivos del área en cuanto al cumplimiento del requisito de tener más de 10 personas a cargo, una vez realizado esto se procede a obtener el consentimiento escrito de la gerente del área y el consentimiento oral de los 5 directivos considerados como muestra del presente proyecto de investigación.

Para las entrevistas estructuradas inicialmente con cada uno y acorde a su tiempo disponible, se programa el día y la hora dentro de su jornada laboral, la cual se lleva a cabo por medio de una reunión a través de la plataforma Teams; para presentar la entrevista estructurada no se hace necesario realizar alguna capacitación, En el momento de iniciar la entrevista se informa a cada uno nuevamente de que trata el proyecto de investigación, se pide nuevamente el consentimiento informado, se garantiza que los datos recolectados solo serán usados para fines educativos y se explica que tipo de preguntas y temas específicos que contiene la entrevista.

Para el formulario autoadministrado, al final de la entrevista estructurada se informa a cada uno que se enviara un formulario por correo electrónico en los siguientes días, que este

consta de preguntas selección múltiple y contiene preguntas del mismo tema tratado en la entrevista.

3.5.Análisis de información

Para procesar la información cualitativa, con las entrevistas estructuradas inicialmente se transcribirán las respuestas de esta y se depurará, se revisará que la información sea coherente, no haya palabras repetidas, muletillas y se presente entendiblemente. Para el análisis de la información se utilizara la estadística descriptiva, mediante el uso de la herramienta Excel y las representaciones graficas con los resultados que proporciona la plataforma Google Forms, que es donde se realiza los formularios autoadministrados, pero los resultados serán interpretados igualmente de una forma más analítica haciendo uso de las respuestas obtenidas de las entrevistas estructuradas.

La información se ordena y se presenta mostrando un orden estructurado, siguiendo el mismo orden que se presentó en las entrevistas y formulario autoadministrado, es decir inicialmente se presenta el análisis de la caracterización demográfica, después la caracterización organizacional, se continua con la identificación de roles, la caracterización de la práctica directiva y por último la caracterización de la innovación. Igualmente se tiene presente que el análisis de la información tiene como logro la construcción de los resultados y esta hace referencia al cumplimiento de los objetivos planteados en el presente proyecto de investigación, es por ello que igualmente este debe llevar el orden consecuente de respuesta a los objetivos.

3.6. Consideraciones éticas

3.6.1. Análisis de consideraciones éticas

Para las consideraciones éticas del presente proyecto de investigación se tienen en cuenta las definidas por Uniminuto, igualmente la población objeto de estudio y la comunidad en general. El código de ética de Uniminuto (2020), señala los valores, compromisos, ética, y normas de conducta que todos los que se relacionan con la misma deben garantizar para actuar con transparencia. El estudiante se adhiere los principios de ser transparentes, de darle un buen uso de la información obtenida, a los recursos y de actuar sin vulnerar los derechos humanos, a continuación, las demás consideraciones

- Se aplica un consentimiento informado, que se realiza de forma escrita, mediante una carta y un consentimiento oral en el momento de aplicación de los instrumentos, se garantiza que la información obtenida se utilizara para fines académicos y que la participación es completamente voluntaria y que en el momento en que se desee puede terminar el proceso.
- El estudiante en los instrumentos de recolección de la información se dirige a los participantes con respeto, honestidad, inclusión y dignidad, además manteniendo un rol neutro y formal dentro de los mismos.
- Se cumple con la normativa de los derechos de autor, mediante el uso de la citación y referenciación por la información tomada de otros autores.
- El estudiante presentara los resultados de investigación a los directivos de la empresa si así lo solicitan.

3.6.2. Instrumentos de aceptación y autorización

Para la aplicación de los instrumentos de recolección de la información se suministra al representante legal de la empresa, en este caso para el área de Billing SP de la empresa UPS GBS, la gerente Jennifer Ramírez, un formato de carta consentimiento para participar en el proyecto de investigación en el cual se describe el título del proyecto, los instrumentos de recolección que serán aplicados, el nombre del estudiante/colaborador que participa y la aceptación de participar del mismo, esta carta consentimiento es firmada en la ciudad de Medellín el día 21 de noviembre del 2023 y se adjunta la misma en los anexos del presente documento.

4. RESULTADOS

5.1 Caracterización Demográfica

La investigación denominada práctica directiva y gestión de la innovación en el área de Billing SP en la empresa UPS Global Business Services presenta varios resultados. Inicialmente con los instrumentos aplicados a la población objeto de estudio de 6 directivos, se logra realizar una caracterización de la misma. El 33% de los directivos se encuentran en un promedio de edad de entre los 31 a los 35 años, un mismo porcentaje de 33% tienen un promedio de edad de los 26 a los 30 años, un 16% se encuentra entre los 36 y 40 años y por último también un 16% se encuentra de los 46 años en adelante.

De acuerdo con la formación académica de los encuestados el 83,3% tienen un pregrado académico y el 16,7% cuenta con una maestría, el 50% son hombres y el 50% son mujeres, este presente estudio se le realizó a 1 gerente de área y 5 supervisores de operaciones, el 83,3% tiene entre 1 y 3 años ocupando el cargo de directivo y el 16,7% entre 4 y seis años.

Según lo anterior se muestra una tendencia que para el cargo de directivo del área de Billing SP, si es necesario tener una formación académica, en este caso un pregrado, la mayoría de los perfiles de los cargos en GBS son basados en la administración de empresas y en negocios internacionales, sin embargo dentro de las entrevistas se pudo evidenciar que hay un directivo que es ingeniero en sistemas/educador y otro que es Contador público. El cargo del directivo no influye si lo ejerce un hombre o una mujer y la edad que tenga.

El supervisor del equipo WWF Billing LATAM durante la entrevista hace el siguiente comentario: “Hay que tener unas bases de formación para llegar a una posición como la que yo

tengo, pero también hay un aspecto muy importante que es la experiencia y como esa experticia que tú vas adquiriendo a lo largo del proceso y de tu desarrollo en la posición”

5.2 Caracterización de la práctica directiva en el área de Billing SP de la empresa UPS

Global Business Services

Según la ocupación de la jornada laboral, el 50% de la población indica que consume 10 horas, según lo indicado en la entrevista, la jornada laboral de UPS es 9,5 horas y de lunes a viernes, lo que corresponde al horario establecido, el 33 % indica que consume 8 horas y el 16,7 % indica que consume más de 10 horas. El horario y la ocupación laboral de los supervisores tiene unas variaciones que van de acuerdo a la operación para la que se trabaje, en un caso en particular un supervisor expresa que tiene procesos que van hasta las 10 de la noche y un proceso que se realiza los sábados, lo que implica trabajar después de la jornada y estar pendiente en fin de semana, esto conlleva a un disfrute menor del tiempo libre y de ocio, los demás directivos indican que la jornada laboral se extiende en ciertos casos concretos y de ser necesario, lo que podría ser de entre 3 y 4 horas más.

En actividades directivas como la planeación diaria, el 66,7% indican que dedican entre 3 y 4 horas y el 33,3% indican que consume entre 1 y 2 horas, la mayoría de los directivos coinciden en que esta planeación les toma entre un 30 y 40% de su tiempo, además que es más fácil realizarla en horas de la mañana para aprovechar el día al máximo posible, así mismo en las actividades operativas tales como responder correos, realizar llamadas y actividades que involucren repetición, 2 directivos indican que esta consume entre 1 y 2 horas, 2 directivos entre 3 y 4 horas y 2 directivos entre 4 y 5 horas.

El área de Billing SP, tiene 5 equipos:

1. Billing Latam y Canadá
2. WWF Billing Canadá
3. Billing Latam y WWF Billing Latam
4. Billing US
5. WWF Billing US

Las actividades operativas de los directivos en el área es algo que va muy ligado a la operación, es decir el país o países para el que trabaja, los equipos que trabajan con un solo país, podría considerarse más lineal, lo que puede significar que el puesto tenga un enfoque más de seguimiento a procesos y de nivel administrativo sería el caso de los equipos de Billing US y de WWF Billing US, a que sea algo operativo o que por el contrario, debido al volumen de trabajo que sucede más con los equipos donde hay varios países, haya una dedicación mayor del tiempo a la operatividad y la planeación realizada tenga cambios repentinos para atender pendientes del día anterior, escalaciones y llamadas no programadas urgentes, que se pondría como ejemplo los equipos restantes que trabajan con más de un país. Esto conlleva entonces a que las situaciones se resuelvan sobre la marcha para lograr cumplir con metas establecidas.

En términos de toma de decisiones en su mayoría los directivos indican que sus actividades implican tomar decisiones, el 50% indica que casi todo el tiempo, el 16,7% indica que todo el tiempo, el 16,7% indica que frecuentemente y el 16,7% indica que casi nunca, los directivos expresan que estas decisiones pueden ser pequeñas o que pueden impactar significativamente el trabajo del equipo. El carácter de estas decisiones tomadas en las actividades, el 83,3% las califican como estratégicas y el 16,7% como operativas, las decisiones

estratégicas deben ser tomadas para no generar un impacto negativo, debido al nivel de complejidad y las actividades que realiza el área por ser facturación e impactar directamente el cliente.

Las decisiones según la necesidad de aprobación adicional, el 50% de los directivos indican que frecuentemente, 16,7% indica que todo el tiempo, el 16,7% indica que casi todo el tiempo y el 16,7% indica que depende si el tipo de decisión implica un cambio drástico en la operación o en los presupuestos, entonces así esta debe ser aprobada por la gerente o de ser necesario por el director. De los directivos el 66,7% indican que frecuentemente consulta las decisiones con su equipo de trabajo, el 16,7% indica que todo el tiempo y el 16,7% indica que casi todo el tiempo, la toma de decisiones en conjunto con cada equipo es importante según los directivos, la mayoría de ellas son concertadas y basadas en el conocimiento de procesos de cada uno y en cómo puede llegar a afectar o no su desempeño, está claro que la decisión final depende del supervisor o de la gerente, no sin antes escuchar el aporte de cada miembro del equipo impactado. La supervisora del equipo de Billing Latam y CA durante la entrevista indica que “Casi que todas las decisiones que tomamos dentro del equipo son concertadas, son validadas, porque si bien yo tengo el poder de poder de decidir en muchas ocasiones ciertas cosas, es importante y considero que desde nuestro rol como supervisor y dentro de lo que para mí considero un sano liderazgo es que yo no puedo desconocer que la base de todo lo que hago son mi equipo”

Los directivos del área de Billing indican que el 66,7% casi nunca requieren autorización adicional para tomar decisiones, el 16,7% indica que frecuentemente y el 16,7% indica que nunca, los supervisores tienen la libertad de tomar decisiones sin pedir autorización adicional pero todo depende del nivel de complejidad de la decisión, es decir, que deben requerir consulta

en temas legales o de presupuestos, estas decisiones no son tomadas en totalidad por los supervisores, de hecho hay otras áreas que deben ser involucradas como recursos humanos en caso tal o de forma vertical como el director, igualmente los supervisores no disponen de recursos económicos a su disposición hablando en el ámbito laboral para darle manejo a su voluntad, en cuanto a hacer cambios en procesos dentro de cada equipo, las decisiones si son autónomas y se hace de acuerdo a la necesidad y lo que sea mejor para el equipo y el proceso.

A la pregunta de si considera que sus actividades podrían estar mejor articuladas desde la estructura organizacional, el 50% respondió que casi nunca, el 33,3% que casi todo el tiempo y el 16,7% que todo el tiempo, los supervisores indican que es muy amplio las funciones que tiene el cargo y más aun con el tiempo y las reestructuraciones que se ha sufrido las torres, han tomado aún más funciones que antes no hacían, por ejemplo, se les ha asignado funciones de recursos humanos, como realizar entrevistas, hacer inducciones y nomina, lo que supone una ventaja y un costo beneficio, pero consideran que es importante el tema formativo en estas funciones o que el rol sea enfocado más administrativamente. Según las entrevistas, el cargo de supervisor es un cargo que podría estar mejor articulado desde la estructura organizacional, sin desconocer que igualmente las funciones que desempeñan les permiten tener un mayor manejo de su equipo.

En los roles definidos por Mintzberg, para el rol interpersonal el 83,3% de los directivos se identifican con la figura de líder, es fundamental para tener un equipo sólido, motivar y capacitar, no únicamente el directivo si no los miembros de su equipo, por ello el tema formativo con el área de development hay capacitaciones en liderazgo, comunicación asertiva, inteligencia emocional entre otras, así mismo el Copasst ofrece de manera virtual y presencial capacitaciones y charlas en temas de salud física y mental, nutrición, finanzas, relaciones interpersonales que ayuden a construir un líder integral y el buen desarrollo integral, y el 16,7% se identifican con el

rol de enlace donde intercambia información y mantiene redes de trabajo, es fundamental su persona en las redes.

Para el rol decisional el 66,7% de los directivos indican que se identifican con el asignador de recursos: El asignador de recursos distribuye activos de todo tipo, consistentes en recursos humanos, inversión, equipo, tiempo y describe la obligación de supervisar la asignación y los activos financieros, de personal, los supervisores dejan claro que no manejan activos financieros, pero que en sus funciones está administrar los recursos humanos de manera que cumplan con la operación, es gestionar su tiempo laboral, conocimientos y también sus posibles innovaciones, todo motivando a los equipos y lograr buscarle un beneficio de crecimiento, no trabajar por trabajar, si no que sea optimo y que le guste lo que hace, que tenga sentido porque el resultado va a ser muchísimo mejor. Por otra parte, el 33,3% se identifica con el rol de emprendedor es quien toma la iniciativa, busca oportunidades para la organización, empodera y supervisa grupos en el desarrollo de nuevos desarrollos o actividades.

Con respecto al rol informativo el 66,7% de los directivos se identifican con el rol de monitor, es quien está en permanente búsqueda y recibe información con el propósito de proyectar la organización e identificar amenazas y fortalezas y un 33,3% se identifican con el rol de difusor que es quien comunica a la organización información que proviene del exterior desde su posición de experto, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos, los directivos aunque son autónomos en muchas de las decisiones que deben tomar, también reciben instrucciones de la línea vertical que deben admitir e implementar en el equipo de trabajo, entonces estas directrices las deben monitorear para verificar que se estén llevando a cabo.

El ritmo de trabajo de los directivos el 83.3% indican que es medio, siempre y cuando la operación lo permita, pero en ocasiones puede ser acelerado, por la cantidad de trabajo que se maneja en el área de Billing, los directivos deben buscar herramientas para poder gestionar el tiempo y cumplir con los requerimientos que el cargo requiere, consideran que podría ser tranquilo, en la medida que pudieran anticipar algunas decisiones, o tener más apoyo de otras áreas involucradas. El 16,7% restante indican que el ritmo de trabajo es acelerado, este directivo dice sentirse cómodo con ese ritmo, le encanta lo que hace, pero así mismo manifiesta que dentro de la operación en ocasiones debe realizar hasta tres actividades al mismo tiempo.

En las actividades que desarrollan los directivos el 66,7% indican que frecuentemente son interrumpidos, para ellos no hay actividad en la que no deban posponer, la planeación realizada casi siempre se ve afectada, no se puede trabajar a un ritmo deseado, porque hay que atender casos urgentes y prioritarios, ya sea una reunión no programada, revisar un caso escalado o resolver inquietudes de los colaboradores, generalmente deben atender estos requerimientos para que la operación pueda funcionar correctamente, el 16,7% de los directivos indican que todo el tiempo y 16,7% el restante indican que casi nunca. En los mismos porcentajes anteriores los directivos indican que tanta es la fragmentación de estas actividades (realizar varias al mismo tiempo)

En el método de comunicación, el 50% de los directivos indican que casi todo el tiempo hacen uso de la forma oral para el desarrollo de su trabajo, el 16.7% indican que todo el tiempo, el 16,7% indican que frecuentemente y el 16,7% indican que casi nunca. Los directivos indican que, aunque hay instrucciones que se dan de manera verbal para generar espacios de comunicación, interacción y toma de decisiones grupales, el método de comunicación escrito también es importante para dejar claridad en temas que son importantes.

Los contactos y vínculos más importantes que tienen los directivos dentro del área de Billing, el 66,7% indican que casi todo el tiempo, el 16,7% indican que frecuentemente y el 16,7% indican que casi nunca son con otros directivos. Así mismo en porcentajes iguales de 33,3% los directivos indican todo el tiempo, casi todo el tiempo y frecuentemente las relaciones estratégicas para el trabajo directivo se encuentran al interior de la organización.

5.4 Diagnostico de gestión de la innovación en el área de Billing SP de la empresa UPS

Global Business Services

Al hablar de innovación con los directivos, todos coinciden que la innovación es fundamental dentro de los equipos para poder avanzar y tener mejoras, durante la entrevista estructurada el supervisor del equipo de WWF Billing Latam & Canadá indica que “La innovación en este momento pienso que más que ser importante es necesaria, dentro de las compañías y de los negocios, una empresa que no innova definitivamente se va a quedar rezagada en cuanto a cómo evoluciona todo”

Para la pregunta ¿De las actividades que realiza como directivo con qué frecuencia tienen que ver con la innovación? el 66,7% indica que frecuentemente tienen que ver con innovación, el 16,7% indican que raramente y el 16,7% indican que muy pocas veces, a la innovación en UPS se le ha dado bastante relevancia, los directivos indican que una de las innovaciones que más aplica es innovaciones en procesos que conllevan también a innovaciones tecnológicas, estas mejoran los tiempos en que es realizada alguna actividad, disminuyen los márgenes de error, permite una adecuada gestión de la información y optimizaciones.

En la última semana laboral el 50% de los directivos indican que muy pocas veces se concentró en temas de innovación, el 33,3% indica que todo el tiempo y el 16,7% indica que frecuentemente. Así mismo a los directivos se les pregunto si considera que hace falta tiempo para generar innovación en su organización, el 50% indico que frecuentemente, el 33,3% indico que muy pocas veces y el 16,7% indico que todo el tiempo, innovar generalmente lleva tiempo, y por el tipo de innovaciones que se desarrollan en Billing, se deben involucrar los dueños de los procesos, otras áreas e inclusive muchas veces a los clientes.

Con respecto a la capacidad de innovar, el 50% de los directivos indicaron que frecuentemente, el 33,3% indicaron que todo el tiempo y el 16,7% indico que “Si, pero en cuanto a llevar a cabo la acción o desarrollo de la innovación como en nuestro caso macros o bases de datos cuento con un equipo de apoyo y personal capacitado” e igualmente se les pregunto si creen que podría liderar procesos de innovación, el 50% indicaron que frecuentemente y el 50% restante indicaron que todo el tiempo.

La innovación como prioridad en GBS, el 50% de los directivos responden que frecuentemente y el 50% restante responden que todo el tiempo, la gerente del área de Billing SP para responder a la pregunta señala que “en este año siempre la propuesta que yo les hice a mis supervisores es que cada uno tenía que traer una iniciativa de innovación y no siempre tiene que ser una iniciativa tecnológica, sino que también era importante revisar una innovación no directamente relacionada con la tecnología, entonces como se ha hecho eso, pues si cada supervisor ha tenido este tipo de iniciativa en las cuales se han desarrollado, unas van más adelantadas que otras pero si digamos que eso lo tengo muy presente en mi área”

En el tipo de innovación que consideran los directivos que más se debe desarrollar en GBS el 50% responde que Innovación en procesos, el 16,7% responde que innovación organizacional, el 16,7% innovación en producto y el 16,7% restante indica que “Desde la innovación motivar al personal” Nathalia supervisora del equipo de WWF Billing US, habla de la innovación en Team building, actividades para conectar equipo, si algún colaborador sabe de un tema por ejemplo macramé, poder hacer espacio o pausa activa para escucharlo, son actividades que no son típicas y se brindan espacios para que las personas se expresen libremente desde lo que desean ser, con respeto y que se conecten entre ellos.

Finalmente a la pregunta si la innovación es una prioridad en la organización, el 50% de los directivos indicaron que frecuentemente y el 50% indicaron que todo el tiempo, con la innovación en la organización refieren que los espacios para innovaciones son muy cerrados o para desarrollar innovaciones le ponen muchos procesos, cuando es algo que va ligado a la creatividad y se deben generar espacios para que esta pueda fluir, UPS es una empresa que lleva más de 100 años en el mercado y tiene normas muy establecidas.

5.5 Desafíos que tiene la empresa UPS Global Business Services en la práctica directiva y gestión de la innovación.

Los directivos del área de Billing SP, enfrentan varios desafíos en el desarrollo de su práctica directiva, aunque no todos tienen una carga laboral alta, su labores podrían extenderse fuera del horario laboral incluso fines de semana debido a la complejidad de las operaciones y así mismo atendiendo pendientes que no pudieron completarse dentro de la planeación establecida,

ellos desempeñan funciones que podrían no estar ligada directamente a la operación si no que pertenecen a otra área, pero que afecta a la misma.

Así mismo a los directivos se les pregunto por medio de entrevista cuales son las debilidades que tiene la empresa con la innovación, GBS es una unidad de negocio de UPS, una pequeña fracción situada en Colombia, en general UPS ha logrado ser innovadora en otros unidades, pero en esta fracción GBS presenta varios desafíos, los directivos indican que este proceso de innovación tiene muchos limitantes, como el tiempo, personal y la libertad de ser creativos, la innovación que más se realiza es innovación en procesos y muchas de estas logran concretarse, pero una misma cantidad pueden quedar sin realizarse por la cantidad de pasos que hay que cumplir o si requiere algún presupuesto o aprobaciones a nivel vertical, antes había un equipo grande para atender la cantidad de requerimientos, pero con las reestructuraciones que ha sufrido las torres, este equipo se redujo y ya no es posible que se abarquen varias solicitudes. UPS a pesar que es una empresa muy a la vanguardia tecnológicamente hablando, en temas de innovación para GBS, aún hay mucho que mejorar.

Dentro del área se presentan entonces varios desafíos que en rol de directivo se deberían de cumplir, no solo para la práctica directiva sino también al hablar de procesos de innovación, la gestión del cambio, del entorno y de su tiempo, importante para el desarrollo efectivo al interior de los equipos y procesos.

5. CONCLUSIONES

Los 5 directivos del área de Billing SP, cuentan con un pregrado y la gerente cuenta con una maestría y estos directivos denotan que si es necesario tener bases administrativas para desempeñar los respectivos cargos; sin embargo no todos los pregrado que cursaron los directivos tienen que ver con la administración, por lo que nos da a entender también por el poco tiempo de experiencia que tienen ejerciendo el cargo, que la práctica directiva está basada en el conocimiento de la operación que manejan, las competencias interpersonales y en cómo se identifica cada uno en los roles que presenta Mintzberg, el liderazgo es importante en el desarrollo de equipos, tener la capacidad de delegar y solicitar actividades. Así mismo el rol de asignador de recursos, es más enfocado en los recursos humanos, guiar, motivar y en la resolución de conflictos, de generar un buen clima laboral y por ultimo ejecutar y monitorear que las órdenes recibidas sean cumplidas.

La práctica directiva en el área de Billing SP va muy ligada a la parte operativa de la misma, es en lo que ocupan gran parte de su tiempo, es decir el trabajo de los directivos se centra más en responder llamadas, correos, participar en reuniones y en la gestión de procesos, mediante la aplicación de habilidades blandas que permita ser eficientes y que lleven a la mejora continua. Así mismo la planificación de actividades forma parte de su quehacer diario, sin embargo este no siempre logra cumplirse debido a la cantidad de situaciones imprevistas y las interrupciones, para la cual deben estar preparados para abordar y que ocupan un porcentaje importante del tiempo, dinámica que también influye en su práctica directiva, igualmente los directivos desempeñan funciones como de selección de personal que se consideran las debe realizar otra área o recibir formación respecto al tema. La toma decisiones de los directivos,

según como menciona Mintzberg es una competencia y esta puede variar según sea el caso, aunque las decisiones de menor impacto son tomadas por sí mismos, la mayoría requieren aprobación vertical que tarda en darse, lo que indica que este que hacer directivo no es continuo y es limitado a las órdenes y aprobaciones de sus superiores.

Por otro lado al hablar de temas de innovación en una organización, es complicado debido a los diferentes escenarios que esta conlleva, para UPS en general es muy importante ser innovadora en los diferentes segmentos de negocio que maneja, para GBS y en específico para el área de Billing SP los directivos tienen como meta realizar innovaciones. Sin embargo se considera importante fortalecer capacidades en los directivos para abordar y desarrollar el tipo de innovación que pueda producirse, así mismo es necesario que se destinen recursos que permita crear una área que se dedique a la investigación y desarrollo y en talento humano, igualmente que se pueda capacitar e incentivar al personal, que se fortalezca la cultura de la innovación en los colaboradores para que responsabilidad no recaiga solo en el directivo que por disponibilidad de tiempo pueda posponer o retrasar estos procesos.

Referencias

- Abad, L, García, T, Magro, R. (2009) reflexiones sobre introducción a la investigación. De la edición: Revista Tecnología@ y desarrollo Escuela Politécnica Superior. Universidad Alfonso X el Sabio. 28691, Villanueva de la Cañada (Madrid). ISSN: 1696-8085
- Agencia Navarra de Innovación. (2008). Guía Práctica: Gestión de la Innovación en 8 pasos. Navarra, España: Asociación de la Industria Navarra.
- Aktouf, O. (2003). La Administración de la excelencia: de la edificación del dirigente a la cosificación del empleado. *El lado inhumano de las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle. <https://es.scribd.com/document/377933099/2-Aktouf-La-deificacion-del-dirigente-pdf>
- Bakaikoa, B. et al., (2004): “Redes e innovación cooperativa”, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 49, agosto, pp. 263-294.
- Benítez, K. P., & Panchi, N. G. (2019). Habilidades Del Gerente Empresarial. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(1). <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/2>
- Bravo, L, Torruco, U, Martínez, M, Varela, M (2013) La entrevista, recurso flexible y dinámico. Metodología de investigación en educación médica. Investigación educ. Médica vol.2 no.7 Ciudad de México jul. /sep. 2013. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009
- Cantellano, R (2002) Investigación social I. Escuela Nacional de trabajo social. Universidad autónoma de México.

https://www.trabajosocial.unam.mx/plan96/ensenanza/SUA2semestre/Invest_social1_beatriz_del_razo.pdf

Cardozo, M. A. F. (2024). Innovación: Herramienta de supervivencia para las organizaciones. *CICAG*, 21(2), 205-225. <https://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/2754/4204>

Casas, J. Repullo, Donado J. (2002) La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (II). A Departamento de Planificación y Economía de la Salud. Escuela Nacional de Sanidad. ISCIII. Madrid. España.
<https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion-elaboracion-cuestionarios-13048140>

Chiavenato, I (2001) *Administración Teoría, proceso y práctica tercera edición*. Interamericana: McGraw-Hill. <https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/Administraci%C3%B3n%20-%20Proceso%20administrativo%20-%20Idalberto%20Chiavenato%20-%203ed.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (s.f) Acerca de microempresas y pymes. <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Innovación a nivel de las empresas, políticas gubernamentales, y a trampa de ingreso medio, enseñanza de cinco economías latinoamericanas, 2022.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Innovación para el desarrollo: la clave para una recuperación transformadora en América Latina y el Caribe (LC/CCITIC.3/3/-*), Santiago, 2022.

Consejo Nacional de Acreditación Caribe (CNA), Lineamientos y aspectos por evaluar para la acreditación en alta calidad de programas académicos.

https://www.cna.gov.co/1779/articles-404750_norma.pdf

Consejo privado de competitividad (2022) Informe Nacional de Competitividad 2022-2023.

Recuperado de https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2022-2023/#cpc_breadcrumb

Drucker, P (1985). La Innovación y el empresario innovador. Ed. Edhasa.

<https://es.scribd.com/doc/306762220/Drucker-Peter-La-Innovacion-Y-El-Empresariado-Innovador-PDF>

Drucker, P (2004) La disciplina de la innovación. *Harvard Business School Publishing*

Corporation. Copyright ©2004. <https://www.sela.org/media/3212238/r-la-disciplina-de-la-innovacion.pdf>

Duncan, W (1991) Grandes ideas en dirección de empresas. Madrid Díaz de Santos.

https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=QTWJ0zzH-bcC&oi=fnd&pg=PA1&dq=que+es+la+Practica+directiva+&ots=tZmTKsgjH5&sig=wjKYOrnV7kBNAFYcABWomCaJz3s&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Freeman, C. (1974). La teoría económica de la innovación industrial. Madrid: Alianza.

García, L (2015) *¿Historias y Realidades, que hacen los directivos?* Trabajo de grado.

Universidad del rosario. Repositorio universidad del rosario.

<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/c49ed4e2-3315-4dfb-aa0d->

[049211621ff5/content#:~:text=A%20continuaci%C3%B3n%20se%20presentar%C3%A1n%20los,%E2%80%9CManaging%E2%80%9D%20\(2009\)](#)

Heitor, M., Horta, H., Castañón, R., Sbragia, R. y Jiménez, A. (2014). ¿Puede América Latina avanzar después de una década perdida en el cambio técnico? ...Buscando oportunidades para un cambio basado en el conocimiento en tiempos de creciente incertidumbre. Revista de Gestión Tecnológica e Innovación, 9(4), 1-19. doi: <https://doi.org/10.4067/S0718-27242014000400001>

Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C. y Ferrer, C. (2007). Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas, Madrid: Thomson

IMD (2023) World competitiveness Ranking 2023. World Competitiveness Center. Recuperado de <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/2023/>

López, P. & Mariño, A. (2010) Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: De la administración de empresas a la gestión de organizaciones. En: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. rev.fac.cienc.econ, XVIII (2)

<https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/2273/1993>

Lozada, J (2014) Investigación Aplicada Definición, Propiedad Intelectual e Industria. CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica, ISSN-e 1390-9592, Vol. 3, N°. 1, 2014, págs. 47-50.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163749>

Lundvall, B. (Ed.) (1992). *Nacional Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning* London: Pinter Publishers.

Mintzberg, H (1973) *The Nature of managerial work*. Paperback: 298 pages Publisher: Harper & Row (1973) Language: English ISBN: 978-0060445560 Paperback: 216 pages Publisher: Berrett-Koehler (2013) Language: English ISBN: 978-1609949234. *Management*, 18, 186-188. <https://doi.org/10.3917/mana.182.0186>

Mintzberg, H (2010) *Managing*. Traducción Ana Del Corral. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2010.

Morales, A & García, J. (2007): “Innovación empresarial y economía social: un estudio empírico a nivel andaluz”. *Strengthening and Building Communities: The Social Economy in a Changing World*. October 22-25, 2007 in Victoria, BC, Canada. 1st International CIRIEC Research Conference on the Social Economy

Orellana, D (2011) *Bases de la Gestión de la Innovación en las Organizaciones* Revista Electrónica *Gestión de las Personas y Tecnología*, vol. 4, núm. 11, julio, 2011, pp. 62-72 Universidad de Santiago de Chile Santiago, Chile.

<https://www.redalyc.org/pdf/4778/477847118007.pdf>

Ortiz, S; Pedroza, Á. (2006) ¿Qué es la Gestión de la Innovación y la Tecnología (GIInT)? *Journal of Technology Management & Innovación*, vol. 1, núm. 2, june, 2006, pp. 64-82

Universidad Alberto Hurtado Santiago, Chile. <https://www.redalyc.org/pdf/847/84710206.pdf>

Oslo Manual (2005) *Guidelines for collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition,*

ISBN 9264013083, © OECD/European Communities,

<https://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>

Osorio, M (2022) Colombia en ascenso en el ranking de innovación. Editorial PI.

Superintendencia de industria y comercio. Recuperado de <https://www.sic.gov.co/ruta-pi/octubre-2022/editorial-pi/colombia-en-ascenso-en-el-ranking-de-innovacion>

Ortega, A. O. (2018). Enfoques de investigación. Métodos para el diseño urbano—Arquitectónico,

1. [https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-](https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf)

[Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f99928](https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf)

[51ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf)

Presidencia de la Republica. (2023). Entre 2023 y 2024, Gobierno invertirá \$2,9 billones de recursos de regalías para los territorios en ciencia, tecnología e innovación.

<https://petro.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/Entre-2023-y-2024-Gobierno-invertira-2-9-billones-de-recursos-de-regalias-230119.aspx>

Pucheu A, (2017) ¿Basta Solo con Liderazgo? Roles y Desafíos de Ejecutivos de Organizaciones Estatales. *Scielo Cienc Trab.* Sep-Dic; 19 [60]: 137-142).

<https://www.scielo.cl/pdf/cyt/v19n60/0718-2449-cyt-19-60-00137.pdf>

Revista de Innovación y Gestión Tecnológica, 14 (4), 3–5. [https://doi.org/10.4067/S0718-](https://doi.org/10.4067/S0718-27242019000400003)

[27242019000400003](https://doi.org/10.4067/S0718-27242019000400003)

Rogers, E. (1983): *The Diffusion of Innovation*, The Free Press, 3rd edition, New York.

Rojo Gutiérrez, Marco, Padilla Oviedo, As, & Riojas, Rubén. (2019). La innovación y su importancia. *Revista Científica UISRAEL*, 6(1), 9-22. Epub 07 de abril de 2019.
<https://doi.org/10.35290/rcui.v6n1.2019.67>

Rothwell, R (1995). *"Innovación industrial: éxito, estrategia, tendencias "*, capítulos, en: Mark Dodgson y Roy Rothwell (ed.), *The Handbook of Industrial Innovation*, capítulo 4, Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781954201.00010>

Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación* cuarta edición. Mc Graw Hill.

<http://187.191.86.244/rceis/registro/Methodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPIERI.pdf>

Saldarriaga, M; Guzmán, M; Concha, E. (2019) *Innovación Empresarial: Factor de competitividad y calidad de vida en Popayán, Colombia* *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 2, 2019 Universidad del Zulia, Venezuela Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063446008>

Schumpeter, J. (1934). *Análisis del cambio económico. Ensayos sobre el ciclo económico*. Ed. Fondo de cultura económica, México. <http://eumed.net/cursecon/textos/schump-cambio.pdf>

Suárez, A. S. (1991). *Curso de Introducción a la Economía de la Empresa*, Madrid: Pirámide.

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

Suárez, J.; Albisu, L.M.; Sotolongo, N y Blanco, F. (2007), Factores de éxito y fracaso en el comportamiento innovador. Pastos y Forrajes, Vol 30, No 3. Matanzas, Cuba. Pp. 381-394. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03942007000300008

Tejero, J (2021) técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario. Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha. Cuenca
<https://ruidera.uclm.es/server/api/core/bitstreams/fdf77886-6075-453a-b7cc-731232b56e77/content#:~:text=La%20entrevista%20estructurada%20es%20aquella,cerradas%20o%20de%20opci%C3%B3n%20m%C3%BAltiple>).

Utterback, J (2001), Dinámica de la innovación tecnológica, Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica. Madrid, España

Valle, A., Manrique, L., & Revilla, D. (2022). La investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/184559/GU%c3%8dA%20INVESTIGACI%c3%93N%20DESCRIPTIVA%202022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vargas, Z (2009) la investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. Educación, vol. 33, núm. 1, 2009, pp. 155-165 Universidad de Costa Rica San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>

Anexos

Anexo 1

Aceptación en participación investigación

Medellin, noviembre 21 de 2023

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

Asunto: Aceptación de participación en el desarrollo de la investigación "Practica directiva y gestión de la innovación en el área de Billing SP en la empresa UPS Global Business services"

Yo Jennifer Ramirez, identificada con cedula de ciudadanía No 52258741 como Gerente del área de Billing SP & WWF de la empresa UPS Global Business Services, certifico a través de esta carta mi consentimiento y aprobación para la aplicación de los instrumentos necesarios para la recopilación de los datos requeridos para dar respuesta a la pregunta de investigación que guía el proyecto (Entrevistas estructuradas y formulario autoadministrados sobre práctica directiva e innovación), que será realizado por la siguiente estudiante del programa:

- Tatiana Agudelo Gallego

Muchas gracias por la invitación.

Cordialmente,

DocuSigned by:

Jennifer Ramirez

C400CB4D8E36407..

Nombre: Jennifer Ramirez

C.C. 52258741

Cargo: Gerente de Billing y WWF

Empresa: UPS GBS Colombia