

**LIDERAZGO E INNOVACIÓN DENTRO DEL SISTEMA DE NEGOCIO.
ESTUDIO DE CASO DE LA CAMPAÑA AMERITEL EN
TELEPERFORMANCE COLOMBIA**

Estudiantes:

**NATHALIE ADRIANA MORENO VILLAMIZAR
ANA LUCÍA SIERRA CORTÉS**

TRABAJO DE GRADO

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

BOGOTA D.C., ENERO DE 2013

**LIDERAZGO E INNOVACIÓN DENTRO DEL SISTEMA DE NEGOCIO.
ESTUDIO DE CASO DE LA CAMPAÑA AMERITEL EN
TELEPERFORMANCE COLOMBIA**

Estudiantes:

**NATHALIE ADRIANA MORENO VILLAMIZAR
ANA LUCÍA SIERRA CORTÉS**

TRABAJO DE GRADO

Directora:

FRANCOISE CONTRERAS

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

BOGOTA D.C., ENERO DE 2013

DEDICATORIA

A Dios por ser el motor de mi vida, a mi papá por sus esfuerzos para culminar mi carrera, a mis familiares y amigos que me guiaron en este proceso, y en especial a mi mamá y mi hermano Julián por ser los pilares de cada paso que doy, enseñándome día a día que con amor y sacrificio todo es posible.

Nathalie Adriana Moreno Villamizar

A Dios por darme la fuerza y templanza, a mi madre y abuela por su eterno apoyo incondicional y, a mi hermano por siempre creer en mí, a Jeevan Tillit por ser el soporte en tiempos difíciles y a Nathalie Moreno por compartir sus éxitos conmigo.

Ana Lucía Sierra Cortés

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestros más sinceros agradecimientos a Françoise Contreras por sus valiosas orientaciones, por el apoyo académico, paciencia y la constante guía para la realización del presente trabajo de grado y estudio de caso.

A la Facultad de Administración, al Programa de Administración de Negocios Internacionales y al Centro de Emprendimiento, ya que de ellos recibimos los fundamentos a lo largo de nuestra carrera en el ámbito académico y laboral, y de donde surgieron los conceptos aplicados en el presente trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

Contenido	
TABLA DE GRÁFICOS	vii
TABLAS.....	vii
GLOSARIO.....	ix
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	3
1.1 Liderazgo.....	3
1.1.1 Conceptualización	3
1.1.2 Efectividad del liderazgo.....	6
1.2 Liderazgo e innovación.....	10
1.2.1 Innovación como estrategia vs. Innovación dentro del sistema de negocio	11
1.3 Resultados asociados con el liderazgo e innovación dentro del sistema de negocio.....	15
2. METODOLOGIA.....	21
3. DESCRIPCIÓN DEL CASO	23
3.1 Contexto	23
3.2 Iniciativas de liderazgo	24
3.2.1 Teleperformance Colombia	24
3.2.2 AmeriTel.....	26
3.3 Estrategia de liderazgo en la campaña de AmeriTel en TP.....	28
3.3.1 Innovación y liderazgo dentro del sistema de negocio a través de LEAP ...	28
3.3.2 Implementación de LEAP	29
3.4 Resultados y retos con la incursión de LEAP.....	31
3.4.1 De TOPS como estrategia a LEAP como innovación dentro del sistema de negocio.....	31

3.4.2 Cambio de mentalidad. Inicios de LEAP	33
3.4.4 Liderazgo e innovación dentro del sistema de negocio con LEAP en la campaña de AmeriTel	41
CONCLUSIONES.....	50
RECOMENDACIONES	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
ANEXOS	59

TABLA DE GRÁFICOS

Figura 1 Liderazgo en base de resultados	7
Figura 2 Tecnologías disruptivas.....	12
Figura 3 Radar de innovación	16
Figura 4 Radar de innovación para la campaña de AmeriTel en Teleperformance Colombia.	48

TABLAS

Tabla 1 Nivel de inversión, beneficio y riesgo en la innovación sustentadora y disruptiva en el mismo período de tiempo.	13
---	----

GLOSARIO

Bilocación es cuando una compañía ocupa más de dos posiciones estratégicas. No se recomienda esta perspectiva ya que puede resultar en una pérdida del enfoque y las metas de la organización.

Efectividad hace referencia a la capacidad de una compañía o individuo de obtener resultado determinado a partir de una acción o serie de acciones, haciendo un uso apropiado de los recursos.

Innovación es la generación de nuevas ideas, soluciones o procesos acordes a la demanda del mercado y de las condiciones internas. No se debe confundir con invención que es la mera creación de un producto o servicio determinado.

Liderazgo es la capacidad de movilizar y motivar a las personas a obtener un resultado determinado que concuerde con las metas establecida. La visión tradicional del liderazgo es como estrategia empresarial.

Liderazgo dentro del sistema de negocio es un cambio de paradigma donde se motiva las personas a cumplir con metas establecidas para la satisfacción de todas las partes incluyendo a inversionistas, consumidores y proveedores entre otros.

Perdurabilidad es la capacidad de una organización de mantener su estabilidad a lo largo del tiempo, cumpliendo de manera satisfactoria con las metas establecidas no solo para el corto plazo sino también para el largo plazo.

RESUMEN

LIDERAZGO E INNOVACIÓN DENTRO DEL SISTEMA DE NEGOCIO. ESTUDIO DE CASO DE LA CAMPAÑA AMERITEL EN TELEPERFORMANCE COLOMBIA

Uno de los retos más complejos que enfrentan los líderes de las empresas es obtener resultados que las hagan perdurables a lo largo del tiempo. Usualmente, la innovación es vista como una estrategia para mejorar los resultados a corto plazo y el liderazgo como habilitador de su implementación. Sin embargo, la innovación también puede ser vista como parte central del sistema de negocio, y las prácticas del liderazgo como facilitadores que permitan mejorar los resultados no sólo a corto, sino también a mediano y largo plazo.

Con base en lo anterior, se realizó un estudio de caso en la campaña de AmeriTel en Teleperformance Colombia para analizar la asociación que tiene el liderazgo y la innovación con sus resultados, y cómo esta relación se refleja en la perdurabilidad de la campaña (AmeriTel es un nombre ficticio utilizado para guardar la privacidad de la empresa contratante). De acuerdo a los hallazgos de la investigación, se puede observar el desempeño de una campaña que está enfocada en resultados, en cómo cambia la perspectiva y efectividad de todo el personal, pasando de la innovación de un nuevo modelo de gestión visto como estrategia, al mismo modelo visto como innovación dentro del modelo de negocio, el círculo del cambio y la aplicación de un liderazgo efectivo.

Palabras clave

Liderazgo, Innovación dentro del sistema de negocio, Resultados, Perdurabilidad

ABSTRACT

LEADERSHIP AND INNOVATION WITHIN THE BUSINESS SYSTEM. A CASE STUDY OF THE AMERITEL CAMPAIGN IN TELEPERFORMANCE COLOMBIA.

One of the most complex challenges companies face nowadays is to obtain the results that lead to sustainability through time. Usually innovation is seen as a strategy to improve short-term results and leadership works as an enabler for its implementation. Nevertheless, the innovation can be seen as a central part of the business system and the leadership practices can be seen as facilitators that allow improving not only short-term but also mid- and long-term results.

Based on the above, we developed a case study for the AmeriTel campaign in Teleperformance Colombia in order to analyze the association between leadership and innovation with its results, and how this relation is reflected in the sustainability of the campaign (AmeriTel is a fictitious name used to save the privacy of the contracting company). According to the findings, it is possible to observe the performance of a result-focused campaign, how it changes the perspective and effectiveness of all the employees, passing from the innovation as a new managerial model seen as a strategy, to the same model seen as innovation within the business system, the cycle of change and the appliance of an effective leadership.

Key words:

Leadership, Innovation within the business system, Results, Sustainability

INTRODUCCIÓN

Liderazgo e innovación son dos conceptos fundamentales que influyen de manera importante en el funcionamiento de las organizaciones. De la forma en que se lideran las empresas depende el que éstas se mantengan firmes y se desarrollen de manera eficiente dentro del mercado, el cual es cada vez más competitivo y absorbe gran cantidad de firmas nacientes e incluso con larga tradición.

A lo largo del tiempo se ha evidenciado que la presencia del liderazgo y la innovación en las organizaciones pueden protegerlas y fortalecerlas para hacer frente a la incertidumbre de las condiciones actuales del mercado; no obstante, la importancia de estos dos aspectos no se evidencia con frecuencia de manera integrada en todos los casos pues, por un lado, su implementación no es tan obvia como parece y, adicionalmente, no es fácil integrarla en el sistema de negocio de la organización.

Las empresas han buscado un liderazgo efectivo que se acomode a sus necesidades para alcanzar resultados, los cuales son los indicadores y la prueba cumbre de su efectividad. El perfil del líder marca la pauta para que los resultados se produzcan dentro de la firma de manera óptima, teniendo en cuenta la interrelación que se tiene con la fuerza laboral y los seguidores. A su vez, la innovación es imprescindible para el cumplimiento y alcance de los estándares propuestos, ya que es el factor que crea valor para la firma y permite su fluidez dentro del mercado.

A través de los diferentes perfiles de liderazgo y la innovación tomada como parte innata del sistema de negocio, se busca describir, analizar e ilustrar, a partir de un estudio de caso cómo los resultados están asociados con el liderazgo

e innovación dentro del sistema de negocio. El análisis del caso se hará sobre la campaña de AmeriTel en Teleperformance Colombia.

De esta forma, los objetivos de este estudio son básicamente,

a) Describir el liderazgo y la innovación dentro del sistema de negocio de la campaña de AmeriTel en Teleperformance Colombia.

b) Analizar como el tipo de liderazgo y la innovación dentro del sistema de negocio se reflejan en los resultados de la campaña de AmeriTel en Teleperformance Colombia.

1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Liderazgo

1.1.1 Conceptualización

Desde hace varias décadas, el liderazgo ha sido definido de diversas maneras por diferentes personas y estudiosos. Sin embargo, existen muchas maneras de entender qué es el liderazgo, sus implicaciones y su impacto en las organizaciones. Para poder estudiarlo, iniciaremos por las personas que lo conforman, los líderes, pues cada uno de ellos es diferente y tiene un estilo distinto.

Forbes y Prevas (2009) afirman que el carácter de cada persona influye en la constitución como líder y por supuesto de su éxito. Sin embargo, hay ciertas características en común que se resumen en la definición de liderazgo del Instituto de Liderazgo de la Universidad de Harvard, enunciado por Michel (2011), donde un líder motiva, guía, y empodera a los equipos hacia una visión socialmente responsable.

Marturano y Gosling (2007) definen liderazgo como la capacidad de mover a las personas, no solo para pensar y tener ideas brillantes, sino también para ejecutar y obtener resultados. A pesar de ser una tarea difícil y de acarrear alta responsabilidad, los líderes desarrollan habilidades como autoridad, creatividad, motivación, inteligencia emocional y trabajo en equipo. Éstas son algunas de las muchas otras aptitudes que les permiten integrar, en los grupos de trabajo de cualquier campo, diferentes talentos y por supuesto diferentes personalidades para que todos se muevan como un solo organismo en busca de un fin y meta común.

Barrasa, Sahagún, Pallarés y Martínez (2008) muestran que a lo largo del tiempo los empresarios se han interesado en el liderazgo organizacional y su efecto en las empresas, siendo este tema y su estudio el puente para el éxito o fracaso de una firma si éste es realizado de manera eficaz o incapaz. Realizando un recorrido por las teorías del liderazgo, podremos observar que incluso desde la era antigua, líderes como Julio Cesar fueron considerados grandes héroes ganándose el respeto y fascinación por el cambio que generaron en naciones e imperios por sus decisiones, persistencia, optimismo, inteligencia y manera de inspirar a su gente. Así mismo, los líderes de una organización pueden cambiar por completo el curso y el destino de una firma para llevarla a la cumbre o a su destrucción.

En 1939, Lewin, Lippitt y White (citados en Ramos, 2005, p. 64) muestran tres estilos de liderazgo: autoritario, democrático y laissez-faire. En los años 70 aparecen las teorías situacionales o de contingencia (Barrasa et. al, 2008), dentro de las cuales se encuentra la de Fiedler que, como lo menciona Duro (2006), no enfatiza en la situación del líder sino de las condiciones que lo rodean en su posición. Lo anterior hará que las relaciones interpersonales, a diferencia de otros modelos, sea una consecuencia y no un antecedente de la posición que éste ejerza sobre los subordinados. Dentro de esta categoría, el autor menciona también la teoría Path-Goal (Camino-Meta), en donde se muestra que la consecución de metas es el aspecto esencial y la finalidad básica del líder. Este modelo de liderazgo sostiene que éste puede tener más de un estilo de liderazgo y su eficacia depende del impacto positivo sobre la motivación, rendimiento y satisfacción de los subordinados. Es de aquí que surgen el liderazgo basado en resultados, el liderazgo directivo, el liderazgo de apoyo y el liderazgo participativo.

A finales del siglo XX, Avolio y Bass (1994), indican que los líderes en una compañía son primordiales ya que no sólo guían una empresa hacia la visión establecida para la misma en el momento de su constitución, sino también la

hacen crecer a lo largo del tiempo. De acuerdo a sus conductas, enuncian que hay tres tipos de liderazgo: transaccional, transformacional y laissez-faire, los cuales se estudiarán de manera más detallada para definir los principales perfiles de los líderes.

El *liderazgo transaccional*, por su parte, es una proposición de metas y deseos de resultados claros en donde el líder motiva a sus seguidores de acuerdo a lo previamente establecido, designando roles específicos para cumplir dichos propósitos. Éste provee retroalimentaciones, incluyendo los premios por la eficacia, basándose en el enfoque hacia beneficios o remuneraciones específicas, y acrecentando la brecha entre los subordinados y el líder (Palomo, 2008).

Por otro lado, teniendo raíces en los líderes políticos de la época y su capacidad de inspiración a nivel moral, el *liderazgo transformacional* mantiene una relación más humanista y estrecha con las personas. Éste muestra que los resultados esperados se pueden conseguir también desde la sostenibilidad de la confianza entre los líderes y los seguidores para que los últimos actúen más allá de las expectativas específicas, estimulándoles la creatividad con compromiso mediante una visión y misión colectiva, proyectándose así a un futuro. Como lo ilustra MacGregor Burns (1978), existe un ambiente de crecimiento mutuo entre las partes, con un toque de apoyo mutuo y gran nivel de motivación. Teniendo en cuenta este último factor, nace y se deriva el liderazgo carismático, manejando una alta carga emocional en las interacciones personales que inspiran motivan y conducen al desarrollo y alcance de metas.

Por último está el *liderazgo laissez-faire* también llamado por Ramos (2005) *liderazgo pasivo*. Cuando se trata de hacer parte directa de las decisiones, no tiene iniciativa o aparente motivación en proyectos nuevos, existen pocos aportes y poco compromiso. A diferencia del liderazgo transformacional que se basa en relaciones personales o el liderazgo transaccional que se fundamenta en

el rendimiento, el liderazgo laissez-faire no tiene un enfoque principal claro, no se involucra de manera personal, tiene poca influencia en el logro de objetivos y en el clima laboral.

Han sido innumerables las investigaciones relacionadas con el liderazgo y su impacto en las organizaciones. Sin embargo es necesario mencionar que a pesar de los diferentes estilos existentes, es imprescindible un *liderazgo efectivo* que le permita a las empresas alcanzar lo que desean de manera integral a lo largo de su cadena de valor. Es de aquí que nos vamos a basar para un estudio más profundo de la eficacia de éste en las firmas y su implementación a través de los diferentes perfiles de líder que se encuentran en ellas.

1.1.2 Efectividad del liderazgo

A través de los años, gracias al deseo de obtener perdurabilidad y éxito en las organizaciones, se ha generado la necesidad de implementar un liderazgo efectivo en cada una de ellas. Sin embargo, esta tarea no es fácil debido al constante cambio de las condiciones del mercado y al riesgo que a lo largo del tiempo es aún mayor.

Ulrich, Zenger y Smallwood (1999) estudian al líder efectivo como aquel que más allá de demostrar sus aptitudes de liderazgo consigue resultados óptimos para la organización. A través de la fórmula *Efectividad del liderazgo = atributos x resultados*, muestran que hay una relación directa entre los atributos del líder y los resultados conseguidos, en donde si no existe excelencia en una de las variables, la efectividad se vería seriamente afectada.

Ahora bien, para obtener un liderazgo efectivo hay que considerar que los atributos deben ser apropiados, sin tener que asumir que necesariamente debe haber más cantidad que calidad. Para una mayor claridad, los autores proponen

tres áreas que se pueden identificar en cualquier líder: el ser, saber y hacer, las cuales son fundamentales e indispensables para la búsqueda de un líder integral y efectivo, el cual se explica en la Figura 1. La primera área consta de saber quién es el líder, sus valores, motivaciones, carácter y personalidad. La segunda es el conocimiento del líder, sus aptitudes y habilidades. Por último, se encuentra lo que el líder hace, sus acciones, hábitos, estilos, comportamiento y competencias.

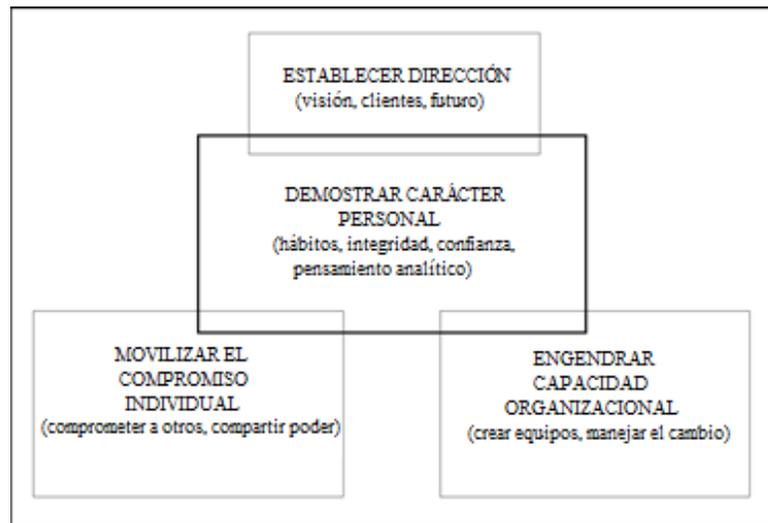


Figure 1 Tomado de Ulrich et al. (1999). Results-based Leadership. Pág. 7

Como se evidencia en este modelo, el ser-saber-hacer de los líderes debe ir de la mano con la capacidad de direccionar otros hacia una meta, tomando en cuenta predicciones y posibles escenarios, estableciendo y ejecutando la misión, visión, estrategia y aspiración de la empresa. Adicionalmente, debe estar alineado con la capacidad de generar compromiso individual a través de la integración de las personas en la ejecución de las estrategias previamente establecidas, generando en los colaboradores un sentimiento de pertenencia y compromiso con la empresa y sus metas. El ser-saber-hacer se debe extender hacia la capacidad organizacional a través de la integración de todas las partes de la cadena de valor, los clientes, los empleados y por supuesto los líderes.

Siguiendo la línea de los autores, uno de los mejores atributos que poseen los líderes efectivos es su capacidad para enfrentar el cambio, el cual es esencial a la hora de implementar la innovación, que no solo afecta a las empresas y a su personal, sino también los resultados organizacionales. Es fundamental entender que la interrelación de atributos y resultados es esencial pues, si uno de estos falta, el liderazgo sería totalmente muerto: “los líderes que exhiben sus atributos sin resultados, tienen ideas sin substancia” (Ulrich et. al , 1999, p. 20)

Tomando la teoría de Kaplan y Norton (1996) sobre el “balanced scorecard” o cuadro de mando integral, los resultados deseados deben satisfacer equitativamente tanto a los empleados como a la organización y tanto al consumidor como a los inversionistas. Si sólo se ataca una de estas áreas, de nuevo los resultados no serían integradores y por ende poco efectivos. Los resultados planteados deben estar enfocados hacia las cuatro partes pero también deben seguir el rumbo deseado de la compañía de manera que sean resultados propuestos por una razón de ser de la empresa con una visión clara de sí misma. Sin la continuidad de estas variables, es difícil que las personas u organizaciones dentro y fuera de la empresa se sientan en general satisfechas con el trabajo desarrollado por el líder.

Para satisfacer de manera equitativa tanto a los empleados como a la organización, House (1996) propone el comportamiento participativo del líder, en donde estipula que los líderes pueden realizar innumerables esfuerzos buscando mantener a los colaboradores y sus opiniones alineados con la estrategia de la empresa a través de la activa promoción y participación del personal de manera que internalizaran la coherencia sus labores con el propósito de la compañía.

Tal como lo explica este autor, se puede ver esta alineación en el comportamiento del líder de apoyo en donde todos los empleados de la empresa logran obtener satisfacción a través de un ambiente de trabajo amigable y

psicológicamente alentador. Se trata de una inyección de confianza hacia todos los colaboradores de la organización en un esfuerzo por hacer que la tradicional pirámide organizacional gire 180 grados en donde la posición de los menores niveles es de vital importancia.

Una manera que House propone para completar la satisfacción de los clientes, más allá del ambiente de trabajo invitador para los empleados, es la simplificación de tareas, haciendo que la meta sea clara y motivando a todo el personal a seguirla. Esto es lo que él titula “directive path-goal clarifying leader behavior” o comportamiento del líder clarificador de metas y directivo en el camino hacia la meta.

Para satisfacer a los inversionistas, House (1996) se enfoca en el comportamiento orientado hacia los logros, debido a que son estos los que en la mayoría de las veces exigen ciertos números o resultados de manera que su ganancia no se vea afectada. Es así como House propone que los líderes deben motivar a los seguidores a ser sinónimo de excelencia sin importar el grado de dificultad en el reto que se presenta.

Todos los anteriores son nada más que características de los líderes que tienen una visión clara de los resultados y que deben ser integradores en todos los sentidos. Sin embargo la teoría del liderazgo no puede mantenerse estática. De ahí la importancia de entender como el liderazgo y la innovación deben ir de la mano en cualquier organización.

1.2 Liderazgo e innovación

En la actualidad, de acuerdo al contexto organizacional del momento, se han presentado dos características fundamentales dentro del liderazgo que permiten el éxito en las firmas: el trabajo en equipo y la innovación (Barrasa et al, 2008). De acuerdo a la definición de liderazgo de Villa y Poblete (2000), el liderazgo es aquello que estimula a individuos y equipo a dar lo mejor de ellos mismos para lograr un objetivo común previamente establecido, el cual se convierte en un factor esencial a la hora de implementar la innovación en las organizaciones. Sin embargo, su proceso es aún un reto de investigación y más aún de implementación en cualquier firma (Léger & Swaminathan, 2006).

Muchas teorías han sido desarrolladas para hablar sobre la innovación y los diferentes tipos que hay de ésta. Léger y Swaminathan (2006), hacen un recorrido en el tiempo y muestran que desde antes que este concepto fuera desarrollado de manera formal por Schumpeter, Adam Smith ya lo había identificado en *La Riqueza de las Naciones* como el requerimiento de inversión de dinero y como una actividad económica importante que produjera ganancias.

De acuerdo a la investigación sobre el emprendedor Schumpeteriano y el contexto social realizada por Carrasco y Castaño (2008), se muestra que de acuerdo a las líneas del pionero que habló en 1930 por primera vez de innovación gerencial, Schumpeter (1942), el emprendedor debe ser un innovador que rompa con la manera tradicional y la rutina de la compañía, que aunque el desarrollo económico de ésta se basa en lo que él llama destrucción creativa, el innovador no se enfoca netamente en los beneficios, sino que teniendo dotes de liderazgo, tiene la habilidad de ver las cosas como nadie las ve.

Christensen, Anthony and Roth (2004) hablan del cambio como un factor esencial que deben tener los empresarios para hablar de la innovación. Los

autores hacen énfasis en la importancia de conocer y estar cerca de los clientes para que la innovación sea exitosa en el sistema de negocio, teniendo en cuenta lo que Christensen (1997) había enunciado previamente acerca de las tecnologías disruptivas y sustentadoras, las cuales se mencionaran posteriormente.

Es así que los líderes juegan un papel crucial en el desarrollo de la innovación dentro de las organizaciones que, como lo enuncia Wolcott y Lippitz (2010), deben tener unas características específicas que permitan la fluidez de ésta dentro de la firma, entre las cuales se evidencia un pensamiento creativo e innovador de manera constante que permita estar en línea con los objetivos de la compañía, evitando una visión de corto plazo y motivando a los trabajadores a comprometerse con el progreso de ésta. Sin embargo, el liderazgo y la innovación no se evidencian con frecuencia de manera integrada en todos los casos de emprendimiento pues, por un lado, su implementación no es tan obvia como parece y, adicionalmente, no es fácil integrarla en el sistema de negocio en la organización. Es aquí donde cabe preguntarse, ¿Debe ser vista la innovación como una estrategia que debe ser implementada en las organizaciones, o como un factor central dentro del sistema de negocio?

1.2.1 Innovación como estrategia vs. Innovación dentro del sistema de negocio

Para analizar la innovación vista como una estrategia o como un factor innato dentro del sistema de negocio, analizaremos algunas de las teorías más importantes desarrolladas a lo largo del tiempo.

Christensen (1997) diferencia dos tipos de innovación: sustentadoras y disruptivas. Las primeras están enfocadas en el continuo mejoramiento del funcionamiento de un producto y que, a diferencia de las tecnologías disruptivas, raramente precipitan el fracaso de las firmas. Por otro lado, las innovaciones disruptivas presentan al mercado una proposición diferente en cuanto a productos

o servicios, la cual no había sido encontrada previamente y que pueden desvalorizar productos ya establecidos en el mercado.

Bower y Christensen (1995) hablan en el artículo “Disruptive Technologies: Catching the Wave” del Harvard Business Review que, para explicar el impacto de ciertas innovaciones tecnológicas, se debía entender lo que ellos llaman trayectorias de funcionamiento (performance trajectories), las cuales son la tasa en la que el funcionamiento de un producto ha mejorado y se espera continúe mejorando a lo largo del tiempo. Christensen, Baumann, Ruggles y Sadtler (2006) recalcan que en las innovaciones sustentadoras se suplen necesidades de los clientes existentes dando mayor calidad y funcionalidad adicional, trayendo consigo mejoras incrementales y aumentando las expectativas de éstos. De igual forma, muestran que las innovaciones disruptivas no suplen necesidades existentes y que pueden carecer de ciertas funcionalidades pero que son más simples, convenientes y menos costosos, atrayendo a clientes bien sea nuevos o menos exigentes en su primera etapa. En la figura 2. Bower y Christensen (1995) muestran el impacto en cuanto a funcionamiento y tiempo de ambas tecnologías.

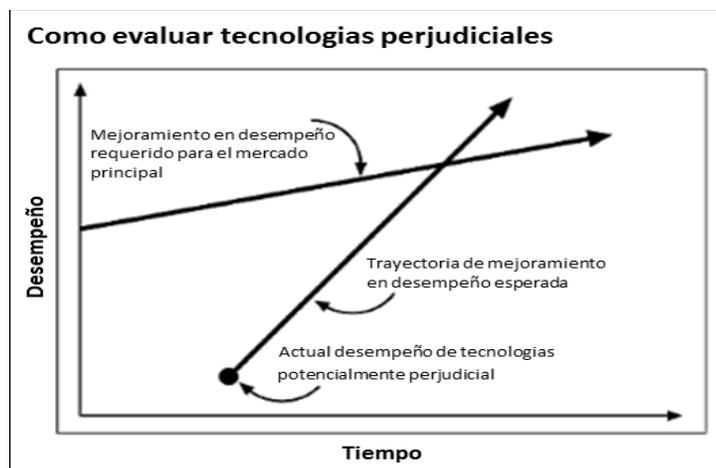


Figura 2 Tomado Bower, J., & Christensen, C. (1995). Disruptive Technologies: Catching the Wave (p.49) Harvard Business Review Article.

En la tabla 1 se mostrará el beneficio y nivel de riesgo de cada una de las innovaciones si se enfrentan en el mismo período de tiempo, de acuerdo a lo analizado por los autores.

Nivel	Innovación sustentadora			Innovación disruptiva		
	I etapa	II etapa	III etapa	I etapa	II etapa	III etapa
Inversión	Media	Media	Media	Alto	Media-Alta	Media
Beneficio (Costo - Ingreso)	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto
Riesgo	Bajo	Medio	Alto	Alto	Medio	Bajo

Tabla 1 Autoría propia. Nivel de inversión, beneficio y riesgo en la innovación sustentadora y disruptiva en el mismo período de tiempo.

Partiendo de los tipos de innovación expuestos por Christensen, cabe preguntar, ¿Qué es lo que debe hacer una organización para tener perdurabilidad, teniendo en cuenta a la innovación como un resultado fundamental para ello? Kaiserfeld (2005) enuncia que se debe diferenciar el concepto de invención al de innovación, debido a que a lo largo del tiempo estos conceptos se han tergiversado y confundido para dar éxito y perdurabilidad a las empresas. Es así que el autor muestra que mientras la invención usualmente denota el proceso que da lugar al desarrollo de un proceso o producto determinado, la innovación implica el proceso que da lugar a nuevas ideas o soluciones que asumen de igual manera la implementación para que la invención se ajuste a las condiciones del mercado.

Siguiendo esta línea, Léger y Swaminathan (2006) también muestran que Schumpeter habla del proceso de innovación pero no de cómo ésta puede implicar sobreinversión o destrucción. Así mismo, enfatizan que se debe diferenciar lo que es invención o la innovación como una estrategia vista a corto plazo, ya que implica riesgo e inestabilidad en el mercado al implementar procesos y estructuras que luego la dejan obsoleta.

Debido al dilema de obtener el máximo beneficio posible y a la vez ser perdurables en el tiempo, los procesos, las estructuras, los productos y los servicios se vuelven temas esenciales para el desarrollo empresarial. Como Wolcott y Lippitz (2010) lo mencionan, la facilidad frente al cambio es inversamente proporcional a la habilidad de una compañía frente a actividades específicas y, mientras una firma se acostumbra y se especializa más en determinados procesos, la dificultad de implementar la innovación es cada vez mayor. Ahora bien, lo anterior no indica que para innovar no puede haber estructura.

Si la innovación, ya sea sustentadora o disruptiva, se toma como una estrategia a corto plazo y no como parte del sistema de negocio, las pérdidas pueden ser más grandes por la falta de análisis y objetividad respecto a las condiciones del mercado, el conocimiento de los clientes y el liderazgo ejercido por el líder. Como lo enuncian los autores, contrario a la creencia popular, las estructuras y los procesos no son enemigos de la innovación, éstos son beneficiosos siempre y cuando se conecten a la incertidumbre del mercado, al riesgo del cambio y la complejidad de los proyectos. A su vez, la innovación debe evitar que la firma pueda bilocar, es decir, sin ocupar más de dos posiciones estratégicas que hagan perder el enfoque de la organización y deje a un lado la cultura y esencia con la que fue creada.

En el video "Innovation Radar Framework", Wolcott menciona que la innovación es mucho más que productos y tecnologías y que se puede innovar en cualquier cosa que se realiza de manera interna dentro del sistema de negocio. Como es mencionado por Wolcott y Lippitz (2010), si una compañía entra en un mercado establecido sin algún diferenciador significativo o algo que lo distinga de sus competidores, ¿Qué oportunidad tiene para ser exitosa? Éstos muestran que el pensamiento enfocado en la innovación permite a las firmas avanzar a largo

plazo, pero es necesario pensar en ella como parte innata del sistema de negocio, es decir, como parte de un todo.

A diferencia de muchos autores, ellos no definen la innovación como la creación de nuevos productos o servicios, sino la creación de valor, siguiendo en parte la línea de Schumpeter, quien la definió como “nuevas combinaciones de capacidades y necesidades de mercado”, impulsando así un nuevo diseño del sistema de negocio sin bilocar: “Frecuentemente, una innovación del producto o servicio no es suficiente por sí sola para capturar una oportunidad del mercado (...) Por diseño de negocio, se incluyen todos los aspectos de lanzamiento, crecimiento, y apoyo del nuevo ofrecimiento en el mercado (...). Cualquier aspecto desalineado al sistema de negocio puede matar un nuevo producto. (...) Innovación en los sistemas de negocio trata de crear nuevo valor, no sólo nuevas cosas” (p. 50-53). A su vez, esto puede incluir ambos tipos de innovación a lo largo del tiempo, sustentadora o disruptiva, de acuerdo al estado en que se encuentre la organización y la manera en como se quiera desarrollar y proyectar de manera futura.

Es así que la innovación debe verse como parte innata del sistema de negocio para cubrir todas las actividades de la firma. Sin embargo, es necesario saber cómo innovar y bajo qué dimensiones, las cuales serán explicadas a través de la herramienta que los autores denominan *radar de innovación*, para que de esta forma cada una de las estrategias puedan ser efectivas, produzcan los resultados óptimos para la compañía y le den perdurabilidad.

1.3 Resultados asociados con el liderazgo e innovación dentro del sistema de negocio

Debido al constante cambio de las condiciones del mercado, el liderazgo es imprescindible y es el medio por el cual se toman nuevos caminos para que la

innovación pueda implementarse dentro del sistema de negocio. Como se mencionó anteriormente, los resultados son la evidencia de la efectividad del líder y, siguiendo la perspectiva de Wolcott y Lippitz (2010), las métricas hacen más fácil para el empresario defender las actividades organizacionales, mientras se mantiene el enfoque en las prioridades previamente establecidas por la compañía. El líder efectivo en base de resultados debe pensar en cómo organizar las operaciones de la firma involucrando a los clientes mientras se generan beneficios económicos; ellos sin excluir que la empresa debe servir como motivador para todas las partes de la cadena de valor, tanto internas como externas. Lo anterior es posible a través de la herramienta desarrollada por los autores, conocida como el *radar de innovación*.

Como lo mencionan los autores, “esta herramienta representa la innovación del sistema de negocio en 12 dimensiones, relacionando todas las direcciones en las que una firma puede buscar oportunidades de innovación” (p.60) y no únicamente en lo que son productos y servicios. Como se puede ver en la Figura 3, cada uno de los vectores se refiere y enfoca a la creación de valor en vez de cuán nueva o diferente la innovación puede llegar a ser.



Figura 3 Tomado de Wolcott. R & Atwater K. (2009) Innovation radar framework (Video). DeVry Universitys Keller Graduate School of Management.

En el video “Innovation Radar Framework”, Wolcott muestra en la mesa redonda de la Universidad de Keller que a través del radar de innovación se quiso diseñar un marco que conglomerara cada una de esas actividades, dimensionándolas en 12 vectores con 4 cuadrantes principales definidos así:

- Las ofertas del producto o el producto en sí,
- Los clientes a satisfacer, haciendo énfasis en necesidades específicas,
- Los procesos que permiten realizar cada actividad de la organización, y
- La presencia o canales en donde se va a conectar la firma con el cliente.

Como lo muestra Ken Atwater en el mismo video, la mayoría de las empresas ven la innovación como procesos tecnológicos con un enfoque de producto, sin permitir que el liderazgo sea un facilitador para que ésta tenga una línea ascendente y no cíclica. Para ello, se debe adoptar la innovación como un nuevo diseño de negocio y un reto que pone a la innovación y al liderazgo como parte innata de la firma y no como estrategia a corto plazo. De esta forma, el líder muestra a los seguidores de manera explícita hacia dónde es la dirección de la firma y cuáles son los resultados que se quieren alcanzar de manera constante y con proyección hacia el futuro.

Existen entonces doce dimensiones del radar de innovación descritas por Wolcott y Lippitz (2010) que se definen de la siguiente manera:

1. Ofertas: Representan los productos y servicios de una firma. La innovación en esta dimensión representa la creación de nuevos productos y servicios que son valorados por los clientes y es aquella que es más familiar para todos aquellos que definen innovación
2. Plataforma: Es la serie de componentes comunes, métodos de ensamble o tecnologías que sirven para crear un portafolio de productos y servicios. La

innovación en esta dimensión trabaja directamente con la producción para hacer los productos y servicios más rápidos y económicos.

3. Soluciones: Es la combinación de productos o servicios de manera integrada con la información que representa el problema de un cliente. La innovación en esta dimensión crea valor para los clientes que tienen la necesidad de resolverlo de manera inmediata.
4. Clientes: Son los individuos u organizaciones que usan o consumen las ofertas de una firma para satisfacer necesidades. La innovación en esta dimensión involucra el descubrimiento de nuevos segmentos para cubrir nuevos clientes con necesidades sin conocer o aún a espera de ser satisfechas
5. Experiencia de cliente: Incluye todo lo que un cliente puede ser u sentir mientras interactúa con la compañía en todos los puntos de contacto en el proceso de compra. La innovación en esta dimensión involucra replantear la interface entre los clientes y la firma.
6. Captura de valor: Es el mecanismo en el que una compañía usa para ganar el mercado de valor que crea. La innovación en esta dimensión involucra el descubrimiento de nuevos beneficios económicos, nuevos mecanismos de precio y de recibir dinero de los clientes.
7. Procesos: Representan la configuración de las actividades de negocio utilizadas para conducir operaciones internas. La innovación en esta dimensión involucra rediseñar procesos para dar mayor eficiencia, calidad o velocidad en el ciclo del tiempo.

8. Organización: Se refiere a la manera en que la compañía se estructura a sí misma, sus empleados, roles y responsabilidades. La innovación en esta dimensión involucra replantear las actividades de la compañía que mejoran su funcionamiento, redefinir roles, responsabilidades e incentivos.
9. Cadena de abastecimiento: Es la secuencia de actividades y agentes que mueven bienes, servicios e información desde su fuente hasta donde se entregan. La innovación en esta dimensión involucra el flujo de la información de la cadena de abastecimiento, cambiar su estructura o mejorar los canales que ésta incluye.
10. Presencia: Representan los canales que una compañía utiliza para llevar los productos al mercado. La innovación en esta dimensión involucra la creación de nuevos puntos de presencia o maneras creativas de hacer ver puntos ya existentes.
11. Networking o medios de comunicación tecnológica: Involucra conectar a la compañía o sus productos con los clientes a través de la red. La innovación en esta dimensión involucra el mejoramiento de la inteligencia, flexibilidad o efectividad de las ofertas de la firma de manera tecnológica.
12. Marca: Son los símbolos, palabras o marcas con las que una compañía comunica una promesa y una imagen a los clientes. La innovación en esta dimensión se extiende de manera creativa en su proyección a los clientes en esa manera.

Ahora bien, tanto Wolcott como Atwaker muestran que todas las compañías deben tener en cuenta todas las dimensiones para desarrollar estrategias, sin embargo, aquellas que se especializan de 2 a 5 vectores tienden a ser mejores que las organizaciones que tratan de abarcar todo y no concretan

de manera específica ningún vector, cayendo en bilocación para la empresa. Como lo menciona Wolcott, el radar permite mantener la estrategia corporativa y la relaciona con lo que la firma debe enfocarse.

Es de saber que, como lo argumentan Wolcott y Lippitz (2010), el liderazgo es fundamental en los CEOs y líderes para que los resultados muestren la creación de valor y para que la innovación sea de igual manera efectiva. Como lo enuncian los autores, mucha innovación puede ocurrir desde las raíces de la organización, pero si el liderazgo ejercido no es efectivo, los resultados no florecerán como se espera. Además, si se desea crecimiento en el sistema de negocio, los CEOs y los líderes deben estar *personalmente* involucrados en donde "deben diseñar su desarrollo y lanzar planes con sensibilidad a lo que el corazón del negocio requiere. Es irrazonable pedir a una unidad de negocio colocar atención especial a una oportunidad que no genere suficientes beneficios o ganancias para ayudar a la unidad a encontrar sus objetivos de crecimiento a largo plazo" (p.181)

Con base en lo anterior, el liderazgo y la innovación dentro del sistema de negocio deben ser compatibles y alineados para que los resultados sean efectivos para alcanzar los objetivos de la compañía, no como una estrategia a corto plazo, sino como un estado constante en el cual se proporcionen las condiciones necesarias dentro del mercado para tener perdurabilidad.

2. METODOLOGIA

La metodología implementada es el *estudio de caso* de la campaña de AmeriTel Teleperformance Colombia, a través del cual se describe el estilo de liderazgo y la innovación dentro del sistema de negocio, y cómo éstos pueden relacionarse con los resultados de la campaña.

Lo anterior se realizó a través del análisis de los aspectos que ha tenido en cuenta AmeriTel como compañía líder de comunicaciones en Estados Unidos para que Teleperformance Colombia fuera uno de los prestadores de outsourcing en la campaña de Servicio al Cliente; el estilo de liderazgo y perfil del líder que se maneja en la alta dirección de TP Colombia en la campaña; la respuesta de la fuerza laboral frente al liderazgo ejercido por la alta dirección; la implementación de la innovación en Teleperformance Colombia para garantizar la perdurabilidad del campaña de AmeriTel; manejo del liderazgo en cuanto al talento humano de sus clientes (tanto internos como externos) para llevar soluciones innovadoras dentro del sistema de negocio; la percepción de la innovación por parte de la fuerza laboral de en la campaña de AmeriTel y su familiaridad con respecto a ésta.

A través de la revisión de documentos de la campaña de AmeriTel en Teleperformance, se obtuvo la información sobre sus resultados obtenidos de Septiembre de 2011 a Septiembre de 2012 por medio de Balance Scorecards en las variables: ACE Net rep (AmeriTel Customer Experience Net Representative), ACE FCR (AmeriTel Customer Experience First Call Resolution), 24 hours resolution, 7 days repeat calls, AHT (Average Handle Time) y SPCA (Sales per call answered).

De igual forma se realizaron entrevistas semi-estructuradas al director de cuenta de AmeriTel, a los 3 jefes de operaciones en inglés y español, al jefe de calidad, al LEAP champion, al jefe de entrenamiento y al COO de Teleperformance, para observar las características de su liderazgo y cómo ellos a través de éstas han aplicado la innovación dentro del sistema de negocio. Todos los participantes han estado más de un año en la compañía, lo cual permitió tener un panorama real del estudio a tratar.

3. DESCRIPCIÓN DEL CASO

3.1 Contexto

Teleperformance, líder mundial en gestión de centros de contacto o más conocidos como *callcenters*, es una multinacional fundada en 1978, la cual tiene más 260 centros en 49 países con un manejo de 66 idiomas y dialectos para proveer servicio y atención al cliente de importantes empresas internacionales de diversas industrias.

Con el manejo de su lema “Transformando Pasión en Excelencia” y valores de integridad, respeto, profesionalismo, innovación y compromiso, Teleperformance llegó a Colombia por medio de la adquisición de la empresa Teledatos, una compañía de 15 años de experiencia posicionada como la principal firma de prestación de servicios de centro de contacto en el mercado colombiano. Su enfoque en el país fue gracias a la excelente opción para Estados Unidos y España gracias a su franja horaria y por ser el segundo país de habla hispana con acento neutral para el entendimiento de otros países latinoamericanos.

En Mayo de 2011, AmeriTel (nombre ficticio utilizado para guardar la privacidad de la empresa contratante), una de las más grandes compañías de telecomunicaciones americanas, hace de Teleperformance Colombia su proveedora de servicio al cliente, abriendo la campaña tanto en inglés como español para así dar a sus clientes finales la mejor asistencia en base a su visión. Este outsourcing crea un lazo entre las dos firmas que trae como consecuencia continuos retos que ponen en gran actividad el papel del liderazgo y la innovación de cada una de las empresas.

El 29 de Marzo de 2012, Teleperformance anuncia que Colombia tiene uno de los centros más modernos con los más altos estándares de tecnología, innovación y perdurabilidad ambiental, incluyendo estaciones de trabajo bilingües que permiten al mercado americano obtener el mejor servicio. El fundador y CEO de Teleperformance, Daniel Julien, lo cataloga como un centro “absolutamente hermoso, uno de los mejores en el mundo, y que, en términos de facilidades, procesos gerenciales y verdadero compromiso, asegura un gran futuro para Teleperformance Colombia” (Teleperformance, 2012).

3.2 Iniciativas de liderazgo

3.2.1 Teleperformance Colombia

Teniendo una gran variedad de empresas que le subcontratan en diferentes industrias y con clientes de diferentes culturas, Teleperformance debe mantenerse al tanto de cualquier cambio, siendo esto de vital importancia para cada una de las organizaciones nacionales e internacionales a las que presta servicio. Así como en otros países, Teleperformance Colombia tiene varios programas de liderazgo que no solo motivan a los empleados a mantener el nivel de calidad laboral, sino que también permite mantener una calidad de vida alta, teniendo en cuenta la satisfacción de los colaboradores internos.

Uno de los programas que se resaltan es el modelo de negocio de calidad ATAC (Attitud, Talent, Accountability and Commitment, en sus siglas en inglés), el cual resalta las características de actitud, talento, responsabilidad y compromiso de los supervisores, siendo éstos líderes inmediatos para los agentes. A través del entrenamiento de los supervisores, Teleperformance garantiza que el mensaje llegue de manera personalizada a los agentes, quienes finalmente llevan una respuesta a los consumidores finales en cada llamada.

World Class ATAC nace luego de la iniciativa japonesa World Class Manufacturing, o Manufactura de Clase Mundial, donde se forman de manera natural grupos con el objetivo de mejorar de manera continua el desempeño en pro de la satisfacción del cliente. Es así como cada unidad es autónoma en sus operaciones, como las campañas por empresa y/o por idioma, buscando alcanzar sus propias metas.

Esta iniciativa no solo ayuda a mejorar los indicadores que cada unidad tiene y la ampliación del compromiso con el cliente, sino que además proporciona un ambiente de trabajo propicio entre las unidades, promocionando el crecimiento y fortalecimiento profesional de los empleados, y mejorando los canales de comunicación. Ese crecimiento interno requiere que los grupos tengan supervisores, coordinadores y entrenadores altamente calificados, lo que permite mejorar procesos de manera interna y reflejarlo como consecuencia en la calidad del servicio al cliente final.

Otra de las ideas ejecutadas en Teleperformance alrededor del mundo es TOPS (Teleperformance Operating Performance Standard) como gestión de seguimiento diario al rendimiento. Para su implementación, los supervisores destinan el 80 por ciento de su tiempo en retroalimentación de sus agentes con el fin de mejorar la calidad del servicio que estos proveen. TOPS además contribuye con la homogeneidad dentro de Teleperformance a nivel mundial, reduciendo las diferencias entre las campañas, mejorando la productividad y entregando al cliente la más alta calidad.

Por último, BEST (Baseline Enterprise Standards for Teleperformance, que en español significa Referencia de Estándares Empresariales para Teleperformance) pretende de manera proactiva mantener el compromiso de cada empleado de la empresa con la calidad del servicio siguiendo un excelente rendimiento. BEST es un conjunto de procesos, procedimientos y

herramientas dadas a cada uno de los departamentos, el cual fue estudiado por décadas por diferentes líderes y busca mejorar las prácticas en TOPS, ATAC, Training and Development (Departamento de Entrenamiento y desarrollo), QA (departamento de calidad), WF (Work Force) y Recursos Humanos. BEST apoya la excelencia operacional a través del crecimiento de los empleados y la consistencia de herramientas y procesos, mejorando la seguridad, relevancia y eficiencia de las iniciativas de cada departamento a través del trabajo en las principales métricas operacionales, financieras y de recursos humanos.

Con estas iniciativas de liderazgo, Teleperformance busca dar el servicio a cada uno de sus clientes, manteniendo una estrategia interna constante e implementándola desde el interior de la empresa. A su vez, debe acoplarse a las iniciativas de cada uno de sus clientes para cumplir con cada uno de los requerimientos que deben alcanzarse en servicio al cliente. A continuación se explicaran las iniciativas de liderazgo de AmeriTel, siendo ésta la campaña contratante de Teleperformance Colombia desde Mayo de 2011.

3.2.2 AmeriTel

AmeriTel es una de las más importantes proveedoras de telefonía celular en los Estados Unidos. Su cobertura, variedad en teléfonos y calidad la han hecho un éxito reconocido a nivel mundial. Se reconoce por ser pionera de los Joint Ventures entre empresas de telefonía móvil con empresas de servicio televisivo y de Internet, con el fin de simplificar la vida de los consumidores con una única cuenta de cobro.

Este liderazgo en el mercado viene dado por un liderazgo interno marcado por las iniciativas como *Connect to Success*, o conexión con el éxito, un programa dedicado a la tutoría personalizada de ciertos directores ofreciendo oportunidades

de liderazgo. El proyecto se caracteriza por la igualdad de oportunidad para todos los managers sin discriminación de raza o género.

La posibilidad de escalar en los niveles de la organización demostrando la alta calidad de su experiencia y entrenamiento es otra iniciativa que AmeriTel promociona alrededor del mundo en todos sus centros de servicios mercerizados. Esto, junto con el entrenamiento continuo en todas las herramientas tecnológicas y otros programas de desarrollo, hacen de AmeriTel una organización exitosa.

El programa de desarrollo de liderazgo o LDP por sus siglas en inglés, consiste en rotaciones periódicas de los managers para obtener educación continua con un una creación de redes de contactos de líderes y administradores. Adicionalmente AmeriTel incluye programas para personas con menos características de líderes innatos para desarrollar en ellos las habilidades correctas.

Finalmente, como modelo operacional, AmeriTel innova con la implementación de LEAP, que en sus siglas es Liderazgo, Ejecución, Responsabilidad (Accountability) y Funcionamiento (Performance), pasando de ver la innovación como una estrategia más a verla como innata en el sistema de negocio a través de un liderazgo efectivo. Posteriormente se profundizará en este modelo, el cual marcará la pauta del desarrollo de la campaña a partir de Septiembre de 2011 en la campaña en Teleperformance Colombia.

3.3 Estrategia de liderazgo en la campaña de AmeriTel en TP

3.3.1 Innovación y liderazgo dentro del sistema de negocio a través de LEAP

AmeriTel ha trabajado el área de servicio al cliente mediante subcontratación, tercerización o más conocido como *outsourcing*, a empresas de centro de contacto como Teleperformance. Teniendo varios centros operacionales en su mayoría externos, AmeriTel ha logrado proveer soluciones para las inquietudes de los usuarios dejando claro a Teleperformance lo que espera de la prestación de servicios para dar una experiencia única al cliente, estando en sincronía con los valores de la empresa, su misión y visión.

En Septiembre de 2011, AmeriTel implementa en cada uno de sus centros, incluyendo Teleperformance Colombia, un modelo operacional con las mejores prácticas, tácticas de seguimiento y manejo del personal que permitan enfocarse en métricas fundamentales para alcanzar el objetivo de resolución rápida, inteligente y amigable mediante el desarrollo de liderazgo y ejecución de habilidades de todo el equipo de trabajo. Este modelo llamado LEAP, maneja un liderazgo efectivo que a pesar de tener un enfoque hacia los resultados con lo que ellos llaman *the metrics that matter* o en español *las métricas que importan*, busca un equilibrio en la formación de líderes transformacionales que permitan alcanzar el mayor impacto y eficiencia en su trabajo y rol en la organización. Con LEAP, AmeriTel busca cambiar paradigmas a través de una innovación constante, vista como parte del sistema de negocio y no como una estrategia a corto plazo, en donde el liderazgo es el factor principal para su éxito.

Con la innovación de este modelo, AmeriTel busca definir e identificar nuevas formas en las cuales se pueda alcanzar en todas las líneas de trabajo un éxito colectivo, pasando desde el representante, supervisor, jefe de piso y director de campaña de AmeriTel en el centro de contacto, hasta los clientes directos, o

vendors, contratantes de las empresas de outsourcing, incluyendo a Teleperformance. LEAP se enfoca en:

a) *Medición*: Enfoque en las métricas que importan y consistencia a lo largo de los centros.

b) *Ejecución*: Tiempo completo en el coaching de los agentes en operación, actividades diarias, semanales y mensuales, y roles y responsabilidades definidas.

c) *Revisión y estrategia*: Seguimiento a través de Balance Scorecards diario, revisión de medidas mensuales, “tailgates” o sesiones diarias sobre métricas y presentación diaria de estas a través de tableros por equipo.

d) *Coaching y desarrollo*: Desarrollo, coaching, compromiso, reconocimiento y recompensa.

e) *Refuerzo y sostenimiento*: A través de todo el personal: entrenadores, supervisores, jefes de piso, director de campaña y vendors.

A continuación se explicará cómo en estos cuatro enfoques se implementa LEAP en la campaña de AmeriTel en Teleperformance Colombia.

3.3.2 Implementación de LEAP

José Acosta, jefe de entrenamiento de la campaña de AmeriTel en Teleperformance Colombia y encargado del refuerzo de LEAP en Abril de 2012, mencionó que “LEAP se implementó en Septiembre de 2011 para poder tener un mejor servicio para los clientes de AmeriTel y por ende, obtener los resultados que esperaba por parte de Teleperformance Colombia. En esos momentos,

Bogotá llevaba 3 meses de operación con grandes oportunidades de crecimiento, pero a su vez el centro se enfrentaba a muchos retos que también podían conducir al cierre de la campaña. Si no se hacía una revolución interna, sería imposible abrir las puertas a la perdurabilidad y al crecimiento de la campaña en Teleperformance Colombia”.

Con LEAP, toda la campaña de AmeriTel en TP (Teleperformance) Bogotá debía estar orientada en los 5 enfoques del nuevo modelo, donde la medición debía tener en cuenta las métricas que importan como prioridad, las cuales en Septiembre eran únicamente 24 hours resolution, 7 days repeat calls, AHT (Average Handle Time) y SPCA (Sales per call answered). Éstas eran recolectadas en un reporte diario llamado *Trusted Advisor Scorecard*, que si bien desde Julio era el último paso para medir la efectividad de los agentes, ahora era la fuente primaria para el análisis de comportamientos y de seguimiento de ellos para no tener un enfoque únicamente en los resultados, sino en quienes obtenían los resultados. El nuevo modelo de AmeriTel implicaba revisar las métricas y posteriormente realizar estrategias de acuerdo a las suposiciones de los comportamientos de los agentes que las afectaban directamente. Se debía validar estas suposiciones con observaciones, monitoreos y otras herramientas de medición para así priorizar las habilidades a trabajar y dar seguimiento para la mejora de los resultados del scorecard.

El implementar LEAP significaba un cambio de paradigma que implicaba dejar de mirar las métricas como el objetivo final y pasar a ver los comportamientos como el enfoque principal, en donde se priorizaría de ahí en adelante en los aspectos que podían afectar más a los clientes finales, resolución y satisfacción. Se estaba cambiando el pensamiento de bajar tiempos de llamada y aumentar en ventas, a apropiarse de la situación del cliente, resolver y evitar que volviera a llamar dejándole totalmente feliz.

“Al principio, el cambio de pensamiento de todo el personal fue difícil. Era hablar otro idioma, cambiar estigmas, liderar de manera diferente, conocer más que a un nombre a una persona a la cual se le pedían más que resultados. Todo implicaba dejar de estar frente a un computador pidiendo números y comenzar a correr por todo el piso y dar soporte en operaciones, escuchar llamadas, analizar tonos de voz, situaciones, temperamentos, habilidades y problemas de voluntad. LEAP hizo que se cambiara a una nueva cultura mediante un enfoque totalmente nuevo sobre liderazgo”, dice Andrés García, actual LEAP Champion de la campaña de AmeriTel en el área de español e inglés de Teleperformance Colombia.

El comienzo de LEAP en Teleperformance mostraba la innovación en la campaña a través de un liderazgo efectivo que, como lo menciona Duro (2006), tiene un estilo en donde su eficacia depende del impacto positivo sobre la motivación, rendimiento y satisfacción de los empleados. LEAP presentaba líderes que debían dejar de ser transaccionales para ser transformacionales, lo cual permitiría dar perdurabilidad a la campaña y crecimiento mediante la innovación, a pesar de los grandes retos que éstas implicaban.

3.4 Resultados y retos con la incursión de LEAP

3.4.1 De TOPS como estrategia a LEAP como innovación dentro del sistema de negocio

Al iniciar AmeriTel en Teleperformance Colombia, TOPS era el modelo de gestión con el que se debían trabajar las operaciones del centro de contacto. Fernando Buitrago, jefe de piso del área de español en la jornada matutina, consta que este proceso fue el único implementado para ejercer liderazgo y alcanzar los resultados de manera efectiva bajo los parámetros de Teleperformance: “Cuando comenzamos nosotros en Junio de 2011, estábamos trabajando TOPS. En este proceso duramos 6 meses largos. No examinábamos

conductas sino números y trabajábamos sobre ellos. Hablábamos era de puntajes y resultados, no de comportamientos. Cuando llega LEAP, ya comenzamos a examinar no lo que un agente estaba haciendo mal, sino lo que podía hacer aún mejor”. Por su parte, José Acosta mencionó que “por ser una cuenta nueva, en un centro nuevo y personal nuevo, no se estaba siguiendo a cabalidad TOPS como metodología o sistema de gestión. El enfoque del centro estaba más en el conocimiento de producto por parte de los agentes y todo el staff para cumplir con el requerimiento de AmeriTel”.

Teniendo en cuenta las condiciones iniciales de la cuenta, la innovación en los modelos de liderazgo en Teleperformance se estaba manejando como una estrategia a corto plazo dentro la campaña de AmeriTel, implicando un riesgo de estar fuera de los requerimientos del cliente y como consecuencia de quitarla del centro de contacto. Recordando los conceptos de Kaiserfeld (2005) sobre invención e innovación (siendo la primera el proceso que da lugar al desarrollo de un proceso o producto determinado y la innovación como aquella que da lugar a nuevas ideas o soluciones que asumen de igual manera la implementación para que la invención se ajuste a las condiciones del mercado), era imprescindible cambiar el paradigma y hacer de la innovación un proceso continuo, el cual se podía lograr si era visto como parte innata del sistema de negocio. Ricardo Cantú, director de AmeriTel en Teleperformance Colombia, quien ha estado presente en la campaña antes y después de LEAP, expresa que el nuevo modelo de liderazgo partió la historia de la campaña en dos: “La verdad es que nosotros comenzamos aquí la cuenta y estaba TOPS por parte de Teleperformance, sin embargo, el programa de TOPS de gestión no estaba al 100% cumpliéndose. Este modelo se tomaba únicamente en cuenta por lo que yo llamo *estrategia bombero* para mejorar los resultados de manera inmediata y urgente de acuerdo al requerimiento del cliente. No había un estándar de gestión frente al desempeño o a los resultados y LEAP vino a poner formalidad en la gestión y el liderazgo para

cumplir los objetivos de manera continua, cambiando no sólo una estrategia sino toda la cultura organizacional de AmeriTel como campaña”.

AmeriTel trajo innovación a cada uno de los centros de contacto de servicio al cliente, incluyendo a Teleperformance Colombia, mediante una nueva idea: LEAP. La empresa americana era consciente del constante cambio de las condiciones del mercado al cual se enfrenta una compañía de telecomunicaciones, y el estar en la posición número uno tomaba trabajo e implicaba nuevos métodos. Se debía tener eficiencia en los procesos, resultados óptimos y mayor satisfacción en la fuerza laboral y clientes finales, los cuales sólo podían conseguirse mediante la implementación de un liderazgo efectivo que lograra organizar las operaciones de la firma involucrando a todo el personal de trabajo. LEAP implicaba dejar de ver sólo la meta y pasar por cada parte del proceso para poder alcanzar las métricas que importan, las cuales AmeriTel seleccionó como los indicadores que evidenciaban lo que trae a la compañía una mayor tasa de penetración, retorno de operaciones, intensidad en los ingresos y reputación, los cuales permitirían escalar hacia el primer lugar en su sector.

3.4.2 Cambio de mentalidad. Inicios de LEAP

Al iniciar LEAP, de acuerdo al enfoque de medición, las métricas que importaban eran en su orden 24 hour resolution, 7 day repeat call, Average Handle Time (AHT) y Sales Per Call Answered (SPCA). En estas cuatro métricas se expresaba la resolución del problema del cliente, la anticipación de problemas para evitar llamadas en 7 días, tiempos y ventas realizadas por llamada, respectivamente. En Septiembre, el área de inglés de AmeriTel se enfrentaba a retos en los cuales se temía el cierre de la campaña debido al incumplimiento de resultados. En el momento que se presentó LEAP como modelo de gestión, el centro tenía una herramienta para poder cumplir con los requerimientos del cliente frente a la métrica principal que era 24 hour resolution, pero que a su vez

demandaba todo un cambio de mentalidad debido al reto que se vendría en Marzo que sería ACE Net Rep Satisfaction como la métrica más importante.

José Fajardo, LEAP champion de Septiembre de 2011 a Enero de 2012 y actual jefe de calidad de las campañas de AmeriTel en inglés y español, fue quien se encargó del entrenamiento a todo el staff con la incursión de LEAP, el cual mostró la brecha entre el estilo transaccional que se manejaba en el centro de contacto y el cambio que debía efectuarse para que fuera transformacional: “LEAP es una metodología de trabajo y mucho de lo que abarca es liderazgo. Al implementarse, se debía enseñar a los líderes a manejar una cantidad de personas con diversos puntos de vista, en donde el feedback se debía dar siempre de manera positiva para impactar en la perspectiva de un agente resistente al cambio frente al trabajo que estaba efectuando. Antes, el feedback era *¿qué hiciste mal?*, pero al llegar LEAP se debía cambiar la concepción de todos y pasar a preguntar *¿qué hiciste bien y qué puedes hacer aún mejor?* LEAP tenía el enfoque en las métricas que importan, así como TOPS, pero trabajaba directamente con los comportamientos que permitirían los resultados que se deseaban obtener.”

Andrés García, LEAP Champion desde Enero de 2012 de las dos campañas, explica que en LEAP se muestra el *Círculo del Cambio* como un instrumento que permite identificar cuál es la resistencia que tienen las personas frente a la innovación constante y a las metas modificadas de manera continua: “Al llegar un cambio, comienzan los rumores sobre lo que se va a efectuar, luego la negación y el rechazo frente al cambio, después la aceptación y el comienzo de la implementación, posteriormente la frustración frente a los resultados y finalmente la adaptación. Al llegar LEAP, el círculo del cambio se vio evidenciado en sus diferentes etapas en todo el personal y tocaba enfrentar ese proceso”. Este cambio de mentalidad no fue fácil y tuvo reactividad por parte de todo el

staff. José Acosta enfatizó: “Al principio, como todo cambio, no tomaron LEAP. Lo rechazaron no lo aceptaron”.

De acuerdo a lo analizado en la campaña de inglés (ver Anexo 1), los resultados en Septiembre frente a 24 hour resolution eran 3.45 puntos porcentuales menos de los que pedía AmeriTel y 2.37 menos en Octubre. En el círculo del cambio, aún estaba la negación, fue hasta Noviembre que los efectos de LEAP comenzaron a verse reflejados en la etapa de aceptación al quedar en meta y en Diciembre y Enero 0.17 y 1,67 puntos por encima, respectivamente. En Febrero se comenzaron las notificaciones que entraría ACE Net Rep a ser la métrica más importante para Marzo, lo cual impactó al centro y entró a la etapa del rechazo frente al nuevo cambio y frustración sobre LEAP, reflejando una disminución en la resolución y presentando 0.53 puntos porcentuales fuera de la métrica. En Marzo, a pesar de quedar por encima de la meta en 24 hour resolution en 0.57 puntos porcentuales, la meta en ACE Net Rep era de 62.4, la cual reflejaba la satisfacción del cliente frente al servicio al cliente, y el centro de Teleperformance en Bogotá quedó en 50.98, siendo 18,30% menos del requerimiento de satisfacción por parte de AmeriTel.

Por su parte, teniendo en mente la campaña de AmeriTel en el área de español, Fernando Buitrago mencionó: “Como seres humanos estamos acostumbrados a ciertas situaciones: al calor, a la lluvia, al frío. El staff, o quienes veníamos de otros call centers, estábamos acostumbrados a trabajar con números. La reacción fue un *yo no lo quiero hacer, no va a servir*. Fuimos tan reactivos al cambio, que tuvieron que pasar 7 meses para reentrenarnos como consecuencia a ello. En Septiembre comenzamos a hacer LEAP pero no al 100% y sin estar convencidos que era bueno. En la primera etapa fue un LEAP al 30%, sin ganas, sin convencimiento, y por eso los resultados no fueron los mejores en esos meses”.

De acuerdo a lo analizado en la campaña de español (ver Anexo 2), los resultados en Septiembre frente a 24 hour resolution fueron ascendentes de Septiembre a Enero de 2012, impactando de la misma manera 7 day repeat call, los cuales decrecieron para las mismas fechas. En estos meses, se manejaba LEAP como estrategia, pero sin dejar el paradigma de los resultados como el principal enfoque. No obstante, al igual que en la campaña de inglés, los resultados fueron negativos en Febrero al notificar ACE Net Rep como meta principal, y que requería pulir los comportamientos que verdaderamente traían satisfacción a los clientes finales. A partir de ahí la campaña de español comenzó a batallar con las métricas. Fue en Marzo que con base en los resultados de todos los centros, AmeriTel estableció las metas para ACE Net Rep Satisfaction y ACE FCR, las cuales determinarían los resultados de la campaña en los siguientes meses. Con relación a LEAP, el área de español se posicionó por más tiempo en la etapa de negación y frustración dentro del círculo del cambio, pues se evidenció la reactividad hacia LEAP, más aún con la constante exigencia de las metas propuestas por AmeriTel, las cuales eran más altas que las de la campaña de inglés.

En la primera etapa, el centro en las dos áreas, tanto inglés como español, estaba implementando dos de los enfoques de LEAP que eran *medición y revisión y estrategia*, en donde se trabajaba las métricas que importaban, se daba seguimiento mediante el Balance Scorecard, las sesiones diarias sobre métricas y la presentación diaria de estas a través de tableros por equipo, no obstante, en cuanto a la *ejecución, coaching y desarrollo, y refuerzo y sostenimiento*, aún era muy difícil dejar de ver los resultados únicamente para comenzar a trabajar con comportamientos. En la campaña de AmeriTel en TP Bogotá se entró a debatir si lo que decía LEAP era cierto de conseguir resultados con el menor trabajo, pues la cantidad de actividades y tácticas eran altas y cada vez la lista de comportamientos aumentaba, más aún con ACE Net Rep Satisfaction como el principal enfoque. El constante cambio era evidente y si no se veía LEAP como

innovación dentro del sistema de negocio, podía causar inestabilidad como lo había generado hasta el momento pasando de TOPS a LEAP, de 24 hour resolution a ACE Net Rep Satisfaction, y de números a comportamientos.

3.4.3 LEAP adoptada como pilar dentro de AmeriTel en Teleperformance Colombia

Después de varias visitas por parte de los vendors, o los encargados de la campaña de AmeriTel en Teleperformance Bogotá, era común escuchar en las retroalimentaciones que era necesario que se hablara, viviera y respirara LEAP. Teniendo como base el círculo del cambio y teniendo en cuenta la resistencia que habían puesto varios de los centros frente a este modelo de gestión, la empresa norteamericana hizo un refuerzo en Puerto Rico para enfocar a cada uno de los centros en LEAP no como estrategia sino como un sistema de negocio que debía adoptarse como parte de la cultura organizacional. Jose Acosta fue el encargado de recibir este reentrenamiento y reforzarlo en el centro de Teleperformance Bogotá. Joel Guardado, jefe de piso del área de español en la jornada vespertina menciona: “Al comenzar, LEAP fue mal direccionado hacia la estructura del equipo, es decir, no estábamos todos comprometidos, no había estandarización de procesos, no había criterios de cómo realizar las cosas. La culpa no era del modelo sino de nuestra ignorancia frente a éste. Era básicamente tener una información y no saber qué hacer con ella. En Abril, se hizo el refuerzo de LEAP por Acosta, donde él nos vendió la idea que LEAP era mejor y era una manera estructurada de trabajar y resolver. Nos dio las herramientas con organización y nos mostró cómo utilizar la información que ya teníamos. A partir de ahí se estandarizaron procesos, se dio mayor seguimiento con el LEAP champion y se dieron cimientos para que este modelo de verdad funcionara”.

Al iniciar LEAP en el centro, la percepción era distinta acerca del funcionamiento, aplicación y uso que se le debía dar a lo largo de la campaña; sin

embargo, el refuerzo dado en Abril implicaba comenzar el círculo del cambio pero sin estancarse en las etapas de negación y frustración para así llegar a la adaptación. A su vez, AmeriTel mostraba que ese círculo se tendría que ver de manera constante debido a los cambios y a la innovación continua que debía darse al interior de la campaña no sólo en relación de los resultados, sino en la facilitación y mejoramiento de los procesos internos de la compañía. Lo anterior hace alusión a lo que Wolcott y Lippitz (2010) mencionan acerca de innovar no sólo en un producto o servicio, sino también en otros aspectos que afectan directa o indirectamente a la organización, el cual debe hacerse de manera constante ya que la innovación en el sistema de negocio trata de la creación nueva de valor y no únicamente de nuevas cosas. AmeriTel no sólo estaba viendo la innovación y el liderazgo como una estrategia, sino como un pilar fundamental de la compañía en cada una de sus ramas, para así desarrollar las estrategias pertinentes que le permitan desarrollarse y proyectarse de manera futura, de acuerdo a las condiciones del mercado.

De acuerdo a lo analizado en el área de inglés (ver Anexo 3), la campaña luchó desde sus inicios con ACE Net Rep Satisfaction, cambiando por completo el enfoque que se tenía previamente en resultados a los comportamientos que verdaderamente podían traer satisfacción al cliente. Como lo mencionó el director de cuenta Ricardo Cantú, el riesgo que enfrentó Ameritel inglés en TP Bogotá fue esta métrica, que requería la implementación de LEAP para cambiar un paradigma de números, el cual requería reestructurarse. Para su comienzo, la variación de ACE Net Rep Satisfaction manejaba más de 15 puntos porcentuales por debajo de la métrica de Marzo a Mayo de 2012, presentando una mejora en Junio y Julio, un impacto negativo en Agosto y nuevamente una mejoría en Septiembre de 2012. De igual manera, ACE FCR se adjuntó como nueva métrica para Abril de 2012, el cual era la resolución en la primera llamada que los clientes realizaban para solucionar sus inquietudes o problemas. Esta métrica determinaba comportamientos que se podían evidenciar en 24 hour resolution y 7

day repeat call, en donde se evaluaba la percepción del cliente y no únicamente un resultado. Debido a la implementación de LEAP y a la perspectiva diferente que comenzó a tenerse en todo el staff, los resultados en otras métricas comenzaron a observarse, 24 hour resolution comenzó a tener una variación positiva a pesar que las metas puestas por AmeriTel eran cada vez más altas. De igual manera ocurrió con 7 day repeat call, el cual quedó por debajo de lo máximo que estipulaba la compañía americana para devolución de llamadas en una semana. Los supervisores y el jefe de piso de inglés, Manuel Sala, se enfocaban en actividades diarias para poder atacar los comportamientos que tanto habían afectado al centro, y realizaban enlaces en comportamientos comunes de varias métricas para así tener un impacto positivo.

Aunque aumentó significativamente los tiempos de llamada, el paradigma logró cambiarse de una cantidad de segundos específica, al tiempo eficiente que debía durar un agente para satisfacer las necesidades del cliente, resolver y dar el mejor servicio en la primera llamada, teniendo las métricas de ACE como prioridad. Frente a las ventas, la perspectiva fue transformándose a lo largo de operaciones, no sólo en los supervisores sino también en los agentes. Ya no era cuántos servicios se podían vender en el día, sino cuáles realmente podían dar el mejor valor del servicio al cliente, evitando llamadas repetidas de inconformidad y dando todas las expectativas necesarias que requerían saber los clientes. A pesar de verse una variación negativa frente a la meta, hubo una mejoría comparativa a los meses anteriores, en donde se había observado más de 25 puntos porcentuales por debajo de la métrica y ahora se estaba manejando una variación negativa promedio del 20%.

Ahora bien, de acuerdo a lo analizado en el área de español (Ver Anexo 4), los resultados para los meses de Abril 2012 a Septiembre 2012, reflejan el cambio paulatino de mentalidad y la implementación de LEAP. Para el desempeño de ACE Net Rep Satisfaction se ve reflejada una mejora continua desde Marzo,

exceptuando en el mes de Julio donde la meta fue escasamente superada, llegando en Septiembre a 13.85% por encima de lo requerido. En cuanto a ACE FCR, a pesar de comenzar por debajo de la meta, desde Junio se logró obtener una variación positiva, reflejando la anticipación y resolución de problemas en la primera llamada. Por otro lado, los retos más grandes para el área de español los presentaron tanto 24 hour resolution como 7 day repeat call, debido a que estas métricas demandaban mayor exigencia por la cultura de los clientes hispanos. Al enfocarse únicamente en resolución, en Junio se logró obtener una mejora significativa en ACE FCR, 24 hour resolution y 7 day repeat call, sin embargo, ACE Net Rep Satisfaction bajó frente a la brecha de variación ascendente en la que venía. Sin dejar a un lado las métricas que importaban, el liderazgo de los jefes de piso se vio reflejado en la implementación de LEAP por parte de los supervisores de español, logrando obtener resultados positivos en Agosto para 7 day repeat call y en Septiembre para 24 hour resolution.

Con base en lo anterior, Fernando Buitrago enfatiza: “Hasta Agosto, muchos de mis supervisores tenían una reacción aún reactiva frente al nuevo modelo, sin embargo, a diferencia de Septiembre, con el refuerzo de Abril yo me convencí. Conseguí supervisores que hacían LEAP y tenían buenos números y en las juntas reconocía el buen trabajo a través de LEAP. Fue a través de eso que se creó la duda y comenzó la cadena de la implementación. Yo me autoprogamaba para estar con ellos e iba a las tácticas que ellos debían hacer con los agentes, los cuales estaban documentados en sus calendarios. Algunos de los supervisores se volvieron especialistas en determinadas tácticas e invitaba a otros supervisores para dar un mayor seguimiento y compartir las mejores prácticas para implementarlas en cada grupo”. Lo anterior, permitió ver la mejoría en los resultados, que si bien eran exigentes, se fueron alcanzando poco a poco.

Aunque los tiempos y las ventas manejaron una nueva perspectiva y el mismo desempeño en las dos campañas, la adaptación de LEAP dentro del

sistema de negocio no solo se convirtió en una herramienta, sino en una cultura organizacional que recorre todo el personal sin importar el nivel jerárquico. Aún la campaña está en el continuo aprendizaje de LEAP por el círculo del cambio y la innovación constante que se maneja, no obstante, su implementación y cambio en el sistema de negocio ha permitido dar mayor confiabilidad no sólo a los clientes finales sino a AmeriTel, dando perdurabilidad y abriendo nuevas puertas como la apertura de una nueva campaña en Teleperformance, la cual sería servicio al cliente en cuentas prepago y empezaría a ejercer a partir de Diciembre de 2012.

3.4.4 Liderazgo e innovación dentro del sistema de negocio con LEAP en la campaña de AmeriTel

Al verse LEAP como innovación dentro del sistema de negocio, es necesario saber cómo y bajo qué dimensiones ésta impacta las actividades de la campaña de AmeriTel en inglés y español, las cuales serán explicadas a través del radar de innovación y se analizarán a continuación:

1. Ofertas: AmeriTel ha incursionado y cambiado productos y servicios para la comodidad de los clientes, ampliando su portafolio a planes internacionales, nuevos equipos de alta gama que se mueven en la tecnología 4G, entre otros. Esto permite mostrar a sus clientes finales la innovación constante que maneja la empresa americana y que la diferencia de otras compañías al dar un valor agregado. Estas ofertas han impactado directamente la campaña de inglés y español en TP Bogotá, gracias al servicio al cliente proporcionado a través del teléfono de manera segura y apropiada para las necesidades individuales. Por su parte, Teleperformance no puede ofrecer directamente sus productos y servicios en las llamadas debido a políticas de privacidad con sus clientes directos, ya que se contesta directamente a nombre de ellos, en este caso AmeriTel. Se maneja el portafolio directamente con las compañías contratantes y sus servicios se acomodan a las necesidades de sus clientes.

2. **Plataforma:** Específicamente en la campaña de servicio al cliente en inglés y en español de AmeriTel, se han innovado en los sistemas de trabajo para que los agentes puedan dar la información apropiada al cliente y realizar los cambios en las cuentas de una manera óptima y efectiva en cada una de sus estaciones. Cuando AmeriTel terceriza el servicio al cliente con Teleperformance Colombia, economiza los costos sin dejar a un lado lo que la empresa americana propone sobre una asistencia inteligente, amigable y rápida, mediante la contratación de personal calificado, del cual se encarga TP Bogotá. A su vez, Teleperformance se supervisa constantemente que los sistemas y equipos de trabajo sean adecuados para la realización de las operaciones por parte de los agentes y se le pueda dar un servicio de calidad a AmeriTel y sus clientes.

3. **Soluciones:** Al ser una campaña de servicio al cliente, la solución de problemas es inherente en las dimensiones de ambas compañías, tanto de AmeriTel como de Teleperformance. Concretamente en la campaña que se maneja en Bogotá de español e inglés, siempre se busca proporcionar el mejor valor para el servicio y dinero del cliente, manejando el compromiso de resolución en todas las llamadas, para así cumplir con los requerimientos de ACE Net Rep Satisfaction, ACE FCR, 24 hour resolution y 7 day repeat call. La innovación se basa en el conocimiento del problema del cliente, la búsqueda de información a través del usuario y de sus cuenta, y el aseguramiento que las necesidades de éste se cumplan en una sola llamada, las cuales están implícitas en los modelos de gestión de LEAP y BEST.

4. **Clientes:** Teleperformance Bogotá tiene dos tipos de clientes: AmeriTel y los consumidores finales a los cuales AmeriTel presta el servicio de telefonía móvil. En el primer caso, Teleperformance busca otras compañías para que

éstas puedan hacer outsourcing y dejar en las manos de TP todo lo relacionado con servicio al cliente a través de la expansión en otros países y así cubrir firmas domésticas. Frente a descubrir nuevos segmentos, Teleperformance Colombia no ha sido lo suficientemente persuasivo respecto a la innovación para dar servicio a otras empresas, sino que ha buscado dar perdurabilidad a las campañas de cada uno de sus clientes para que dentro de cada una de ellas se abran más líneas de negocio; por ejemplo, si en AmeriTel se da servicio a la línea de pospago, TP Colombia trabaja para que se pueda brindar servicio a otras líneas como prepago, entre otras. Por otro lado, en cuanto a los consumidores finales, la innovación se realiza gracias al cliente, en este caso AmeriTel, en donde se requiere la revisión exhaustiva de la cuenta y la realización de preguntas para determinar si los consumidores finales desean agregar nuevas líneas a sus planes individuales o familiares. En ninguno de los dos tipos de clientes, Teleperformance es lo suficientemente innovador frente a la adquisición de nuevos segmentos.

5. Experiencia del cliente: De acuerdo a la innovación en esta dimensión, en la campaña de inglés y español se busca dar la mejor experiencia de servicio al cliente mediante la aplicación de LEAP en los agentes, de tal manera que en las métricas que importan, pero en especial ACE Net Rep Satisfaction y ACE FCR, los consumidores finales puedan evaluar esta experiencia como óptima. Por su parte, Teleperformance innova mediante actividades específicas para los agentes durante el año a través del departamento de recursos humanos, de tal manera que ellos se sientan motivados para contestar llamadas y mostrar en cada una de ellas la mejor actitud para brindar una experiencia única. Frente a AmeriTel, Gabriel Toscana, COO (Chief Operations Officer) de Teleperformance Colombia, plantea que de acuerdo al K-sat, o la encuesta de satisfacción de las empresas a quienes se presta el servicio de tercerización, TP está bien

calificada en los valores de integridad, respeto, profesionalismo y compromiso, evaluando una experiencia al cliente de gran calidad, sin embargo, en cuanto al valor de innovación, Teleperformance Colombia no ha tenido una gran percepción por parte de sus clientes en nearshore y offshore (empresas americanas y fuera del continente americano, respectivamente).

6. Captura de valor: En la campaña de inglés y español, a pesar que SPCA (Sales per call answered) no es la métrica principal, se busca dar el mejor valor al dinero del cliente mediante las ventas. A través de la innovación en el modelo de gestión de LEAP, se cambió la perspectiva de vender por acumular dinero y cumplir con una meta específica, a ver las ventas como soluciones para los clientes a través de planes y servicios después de la revisión exhaustiva de la cuenta, la minimización de costos y el descubrimiento de necesidades para los clientes finales. La innovación con LEAP y su cambio de mentalidad ha permitido traer beneficios económicos mayores para la campaña, trayendo mayores opciones de rentabilidad para AmeriTel. A su vez, Teleperformance innovó en cuanto al pago de comisiones a los agentes, pagando el 40% de las ventas al mes siguiente, teniendo en cuenta la permanencia del servicio en la cuenta del cliente, y a los 3 meses el 60% restante bajo la misma condición. De igual manera, innovó a través del alcance de métricas como ACE Net Rep Satisfaction, pagando las comisiones al 200%, 150%, 100% y 75% con base en el cumplimiento, lo cual permitió ver el valor del trabajo y esfuerzo por parte de los empleados. Cabe aclarar que AmeriTel paga la comisión del 100% cada 3 meses, por lo cual Teleperformance toma el riesgo del pago del 40% en el primer mes a los agentes, pero motivando a su vez a que las ventas realizadas por los agentes den seguridad y permanencia por más de 3 meses.

7. **Procesos:** Para conducir operaciones internas, AmeriTel proporciona los sistemas respectivos a Teleperformance para que se pueda prestar los servicios de outsourcing de manera adecuada. AmeriTel está en continua innovación de las herramientas de trabajo para así facilitar el desempeño de los agentes y que, de esta manera, se puedan hacer los procesos de manera rápida y eficiente. Por su parte, Teleperformance en las campañas de inglés y español, da una prestación de servicios con el equipo de IT Ayuda, los cuales se encargan de la solución de problemas y revisión constante de los equipos de cada estación para que se eviten inconvenientes de sistemas y actualizaciones.

8. **Organización:** A través de LEAP se definieron los roles y responsabilidades de cada línea de trabajo, representantes, supervisores, jefes de piso y directores de campaña de AmeriTel, de acuerdo a sus cinco enfoques de medición, ejecución, revisión y estrategia, coaching y desarrollo, y refuerzo y sostenimiento. No obstante, la campaña en TP Bogotá aún tiene falencias de organización, pasando por reclutamiento, entrenamiento, operaciones y staff. Teleperformance ha innovado con BEST para poder auditar y dar un seguimiento a través de sus cuatro elementos que son planear, hacer, verificar y actuar, sin embargo, aún no está totalmente adaptada en la campaña. Es de saber que aunque LEAP se ha logrado acomodar como cultura organizacional y se ha impuesto como innovación dentro del sistema de negocio, aún requiere de organización y de claridad frente a algunas funciones y actividades, para lo cual BEST podría ser una ayuda como modelo de gestión complementario.

9. **Cadena de abastecimiento:** En la campaña de AmeriTel en inglés y español hay actualizaciones constantes que permiten dar una información apropiada al consumidor final de acuerdo a sus necesidades. No obstante, TP Bogotá aún debe fortalecer la innovación en esta área para desarrollar

una mejor comunicación en cada uno de los departamentos que abarca. Si bien se utiliza el correo electrónico de la empresa y los sistemas provistos por Teleperformance y AmeriTel, aún es necesario proveer la información de manera más personalizada, certera y clara, para mejorar el desempeño de cada miembro de la línea de mando y así mejorar su flujo para llegar al cliente final.

10.Presencia: En la campaña se expresa contantemente las ventajas de AmeriTel para sus clientes y la presencia de la compañía dentro de los Estados Unidos gracias a LEAP y las herramientas de información. Es de saber que la campaña de AmeriTel en inglés y español sólo puede hablar de los productos y servicios que la empresa americana ofrece a sus consumidores finales y el entrenamiento dado a los agentes no involucra la creación de nuevos puntos o maneras creativas de hacer ver puntos ya existentes. Por otro lado, debido que las campañas no contestan a nombre de Teleperformance Colombia sino de la compañía contratante, en este caso AmeriTel, la presencia de TP Bogotá es limitada.

11.Networking o medios de comunicación tecnológica: Con base en las métricas que importan y en evitar llamadas repetidas en 24 horas y 7 días, AmeriTel ofrece servicios propios para que los clientes finales puedan solucionar y cubrir sus requerimientos por ellos mismos. A través de la innovación con LEAP, la campaña de AmeriTel en inglés y español en Teleperformance Bogotá ha logrado conectar a la compañía americana y sus productos con sus consumidores finales a través de la página de internet, permitiendo mayor flexibilidad y efectividad en la solución de problemas. Es de saber que la campaña de AmeriTel no puede hacer mención de los productos y servicios de Teleperformance debido a las políticas de privacidad de sus clientes, no obstante, TP Colombia tiene su página de internet, la cual también especifica sus servicios de outsourcing y

tercerización para empresas que requieren dar a sus clientes un servicio al cliente óptimo y que no les incurra en altos costos.

12. Marca: Al ofrecer asistencia telefónica, la campaña de AmeriTel en inglés y español en Teleperformance Colombia comunican esta dimensión a través de la llamada, apreciando la lealtad de los clientes finales con la compañía americana y enunciando las ventajas que éstos tienen al tener sus servicios con AmeriTel. La innovación en marca no se extiende y se proyecta en los clientes de una manera suficientemente evidente, más que con los eslóganes que se mencionan durante la llamada. De igual manera, la marca de Teleperformance no puede ser mencionada por parte de la campaña por políticas de privacidad de la empresa contratante.

En la figura 4 se puede observar el radar de innovación de la campaña de AmeriTel en Teleperformance Colombia, el cual se calificó de 1 a 10 de acuerdo a lo analizado en cada una de las dimensiones. Cabe recordar que esta herramienta representa la innovación del sistema de negocio en las 12 dimensiones, relacionando todas las direcciones en las que la campaña puede buscar oportunidades de innovación.

Cada uno de los vectores se refiere y enfoca a la creación de valor en vez de cuán nueva o diferente la innovación puede llegar a ser, siendo 10 la mayor calificación y 1 una creación de valor o innovación casi nula. Basados en el análisis anterior, las 12 dimensiones fueron calificadas de la siguiente manera:

Cuadrante I		Cuadrante II		Cuadrante III		Cuadrante IV	
1. Ofertas	6	4. Clientes	4	7. Procesos	5	10. Presencia	5
2. Plataforma	6	5. Experiencia del cliente	5	8. Organización	3	11. Medios de comunicación tecnológico	7
3. Soluciones	8	6. Captura de valor	7	9. Cadena de abastecimiento	3	12. Marca	4

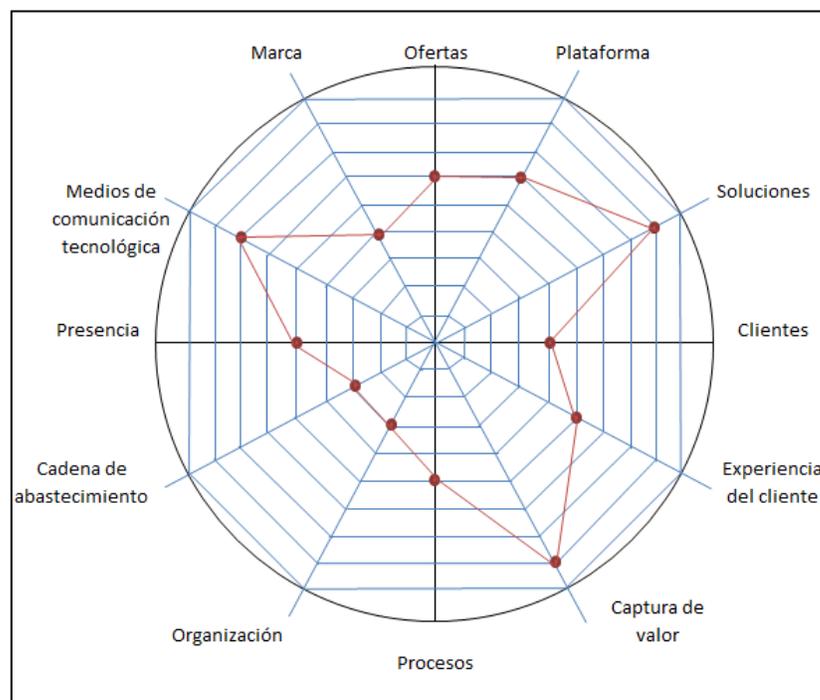


Figura 4 Autoría propia. Radar de innovación para la campaña de AmeriTel en Teleperformance Colombia.

Teniendo en cuenta lo mencionado por Wolcott y Atwaker, no todos los vectores son perfectos y evidenciar cómo está cada dimensión a través del radar de innovación permite dar un panorama de cómo está la campaña y cómo se puede mantener la estrategia corporativa a través de un buen enfoque, teniendo la innovación como parte innata del sistema de negocio y el liderazgo efectivo

como el facilitador esencial para el desarrollo de ésta. De acuerdo a los cuatro cuadrantes principales, la campaña se ha fortalecido en soluciones, en captura de valor y medios de comunicación tecnológica para los cuadrantes I, II y IV; sin embargo, debe haber una mayor innovación en el cuadrante III que incluye los procesos que permiten realizar cada actividad de la organización de manera óptima, en especial en los vectores de organización y cadena de abastecimiento.

Con base en modelos de gestión como LEAP, se puede innovar en la campaña también a través de BEST, fusionando ciertos parámetros de este sistema que puedan cubrir las falencias de las dimensiones que no tienen una gran creación de valor y que se requieren trabajar para garantizar un mejor servicio no solo a AmeriTel como cliente de Teleperformance Colombia, sino también a los consumidores finales quienes recibirán la asistencia directa de manera satisfactoria. Es necesario pasar por las etapas demarcadas por el círculo del cambio para quitar el paradigma de la incompatibilidad entre LEAP y BEST, los cuales se explicarán con más profundidad en las recomendaciones.

CONCLUSIONES

A lo largo de su evolución en la campaña, LEAP ha logrado convertirse en la innovación como el nuevo diseño de negocio de AmeriTel. El liderazgo que maneja este nuevo modelo de gestión ha sido el facilitador para que la innovación constante tenga una línea ascendente dentro de la campaña, permitiendo un círculo del cambio cada vez más fluente y que llegue a la adaptación que se requiere al momento de haber un impacto en cualquiera de las doce dimensiones que dan dirección a la firma, vistos en el radar de innovación.

LEAP ha sido el modelo de gestión que ha servido como innovación en la campaña de AmeriTel en Teleperformance Colombia y que ha encontrado en el liderazgo la manera de hacer que ésta no sea una estrategia más sino que sea vista como innata dentro del sistema de negocio. Ha sido LEAP lo que ha permitido que la relación entre innovación y liderazgo se vea reflejada en la perdurabilidad de la campaña y su crecimiento.

Mediante observaciones, análisis, fundamentos de LEAP y su aplicación directa en la campaña, se ha podido determinar que el tipo de liderazgo que se maneja es un liderazgo efectivo, en donde se muestra una relación directa entre los atributos del líder y los resultados conseguidos, buscando excelencia en ambas variables, tal como lo mencionan Ulrich, Zenger y Smallwood (1999).

Incluyendo el direccionamiento hacia las metas, todos los líderes de la campaña, incluyendo directores, supervisores, entrenadores y miembros del staff, han encontrado en LEAP un liderazgo vivo en donde la satisfacción de toda la fuerza laboral es fundamental para el alcance de los resultados. Si bien en LEAP se habla constantemente del perfil de un líder transformacional, se puede tomar las características de este tipo de liderazgo como los atributos de un liderazgo

efectivo que si es aplicado de la manera indicada, es compatible con este modelo de gestión.

A través de este estudio de caso se pudo analizar cómo el liderazgo efectivo con un perfil transformacional y la innovación dentro del sistema de negocio se han reflejado en los resultados de la campaña de AmeriTel en Teleperformance Colombia, y que han permitido crear valor paulatinamente los vectores de la campaña en el radar de innovación.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo definido por Teleperformance, el propósito de BEST es mejorar la exactitud, pertinencia y eficiencia en los procesos de los departamentos, resaltar y obtener coherencia entre cada una de las actividades realizadas en la campaña y alinearlas con las necesidades estratégicas y de negocio de TP. BEST trabaja directamente con los indicadores de funcionamiento claves en la compañía, que en sus siglas en inglés son llamados KPIs, buscando mejorar los resultados operacionales, financieros y de recursos humanos, pero teniendo un enfoque centrado en el agente.

Mientras LEAP maneja cinco enfoques: medición, ejecución, revisión y estrategia, coaching y desarrollo, y refuerzo y sostenimiento, el modelo de gestión de Teleperformance maneja cuatro elementos primordiales para el desarrollo de cada una de sus actividades que se basa en el conocido círculo de Deming o también llamado PDCA (planificar, hacer, verificar y actuar). Al ser una estrategia de mejora continua de calidad, BEST se ha visto a su vez como una estrategia innovadora. No obstante, basado en el análisis realizado a lo largo de este estudio, la propuesta es ver este modelo como innovación dentro del sistema de negocio para que al crear una cultura organizacional se utilice para cubrir dimensiones y actividades de la campaña que aún deben fortalecerse.

Aunque en la campaña de AmeriTel se tiene el paradigma de BEST como un modelo incongruente a LEAP, Gabriel Toscana aclara que el modelo de gestión de Teleperformance tiene en la mira los resultados como finalidad, pero asumiendo que éstos deben ser tratados a partir de la detección de comportamientos y teniendo un enfoque centrado en el agente. El círculo del cambio debe partir en el transformar el paradigma de que los modelos son incompatibles a que estos son complementarios. Para ello, se debe trabajar *las métricas que importan* con LEAP y otros indicadores como ausentismo y rotación,

indicadores esenciales para TP y que afectan directamente la operación, con BEST.

La innovación en el sistema de negocio de la campaña de AmeriTel tanto en inglés como español a través de BEST como un modelo alternativo, permite mejorar en las dimensiones de procesos y organización, según el análisis dado en el radar de innovación, sin dejar a un lado que éstos también tienen comportamientos que afectan los resultados tanto financieros como operacionales.

Lo anterior no implica cambiar de cultura organizacional, sino utilizar los elementos de BEST para tener una innovación continua, con un impacto positivo en las dimensiones de la campaña que puedan traer perdurabilidad y crecimiento continuo a largo plazo. La propuesta es que a través del primer elemento (*planificación*) se identifiquen las necesidades reales de la operación, desarrollen las actividades de manera eficiente y se organicen de acuerdo a los requerimientos de AmeriTel y sus clientes. Al planificar de manera apropiada de acuerdo a los parámetros propuestos por Teleperformance, las actividades de LEAP pueden ser más efectivas y se pueden trabajar las dimensiones del III cuadrante del radar de innovación (procesos, organización y cadena de abastecimiento). En la fase de planificación se pueden clarificar las funciones y actividades de cada departamento, dando refuerzo a los cinco enfoques de LEAP de manera estructurada y realizando auditorías y seguimiento de manera constante. A su vez, se solucionaría la necesidad de mejorar la comunicación con otros departamentos, los cuales deben planearse de manera anticipada, con objetivos específicos, y temáticas definidas en base a las necesidades operacionales. Pasando al segundo elemento (*hacer*), se puede mostrar de manera tangible y no solo teórica, la implementación de las estrategias y tácticas para mejorar las *métricas que importan* y los KPI's. En este aspecto, la captura de valor sería innovada no sólo a la luz de LEAP, sino también a través de BEST,

manejando los aspectos de satisfacción de los empleados y disminuyendo los indicadores de rotación y ausentismo, produciendo a través de estos KPI's un impacto positivo en el servicio y a la satisfacción percibida por el cliente final. Con el tercer elemento (*verificar*), se pueden fortalecer los vectores de plataforma, proceso y networking o medios de comunicación tecnológica, trabajando de manera continua con otros departamentos para obtener sistemas aptos para el desarrollo de las actividades de los agentes. De igual forma, a través de la verificación, se puede innovar en la experiencia del cliente, al encontrar nuevas oportunidades que entrarían a evaluarse en los dos primeros elementos del PDCA. Por último, con el elemento de *actuar*, según lo estipulado en BEST debe haber una educación continua y una actualización de las herramientas y procesos, en los cuales se den excelentes resultados con un esfuerzo mínimo. Éste mismo planteamiento es la base de LEAP, lo que permitiría mantener la innovación en soluciones en grandes estándares y dejaría las métricas que importan y KPI's de AmeriTel con resultados óptimos.

Teleperformance y su campaña de AmeriTel en Colombia cuenta con valores de integridad, respeto, profesionalismo, innovación y compromiso, y dos modelos de gestión, LEAP y BEST, siendo el primero visto como innato en el sistema de negocio y el segundo como una estrategia más. A través del análisis de LEAP en la campaña y la mejora que ha tenido en los resultados a lo largo del tiempo, se pudo observar que manejando un liderazgo efectivo se puede implementar la innovación de manera adecuada y compatible con los requerimientos a pesar de la resistencia al cambio y la frustración que se esperan, basados en el círculo del cambio. De esta manera, se propone ver y aplicar BEST como una manera de innovar dentro del sistema de negocio, a través de la implementación de los elementos dentro de la campaña, cubriendo las brechas que aún no se han logrado acortar con LEAP y mejorando las actividades de las compañías ya analizadas a la luz del radar de innovación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avolio, B., & Bass, B. (1994). Improving organizational effectiveness: Through transformational leadership Recuperado el 19 de Noviembre de 2010, de http://books.google.com.co/books?id=_z3_BOVYK-IC&printsec=frontcover&dq=Avolio&hl=es&ei=XiDnTMfYJIH6lwefmPnwCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false
- Barrasa, A., Sahagún M., Pallarés, S. & Martínez, M. (2008). *Liderazgo organizacional: un largo viaje hacia modelos teóricos para la innovación*. Recuperado el 5 de Julio de 2011, de <http://www.ucm.es/info/teamwork/abarrasa/pub/com56.pdf>
- Bower, J., & Christensen, C. (1995). *Disruptive Technologies: Catching the Wave*. Harvard Business Review Article.
- Carrasco, I., & Castaño M. (2008). *El emprendedor Schumpeteriano y el contexto social*. Revista ICE No. 845. Noviembre-Diciembre 2008
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*. The President of Fellows of Harvard College. United States of America
- Christensen, C., Anthony, S., & Roth, E. (2004). *Seeing What's Next*. Harvard Business School. United States of America

Christensen, C., Baumann, H., Ruggles, R. & Sadtler,(2006) T. *Innovación disruptiva para el cambio social*. Harvard Business Review. Diciembre 2006. Recuperado en http://www.colegiocentroamericano.com/descargas/recursos/libros/innovaciondisruptiva_hbral.pdf

Duro, A. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional*. Universidad Rey Juan Carlos. Editorial DYKINSON. Madrid.

Forbes, S. & Prevas, J. (2009). *Power, Ambition and Glory*. New York, USA. Crown <http://www.mindgarden.com/products/mlq.htm>Business.

House, R. (1996). *Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory*. The Wharton School of Management. JAI Press Inc. Philadelphia, Estados Unidos.

Kaiserfeld, T. (2005). *A review of theories of invention and innovation*. CESIS. Electronic Workin Paper Series. Paper No. 47. Recuperado el 25 de Junio de 2012, de <http://papers.cesis.se/CESISWP47.pdf>

Kaplan, R., Norton, D. (1996). *Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*. Ediciones Gestión 2000. España.

Léger, A., & Swaminathan, S. (2006). *Innovation Theories: Relevance and Implications for Developing Countries*. The DRUID winter conference 2006. Recuperado el 25 de Julio de 2012 de <http://www.druid.dk/conferences/winter2006/papers/dw2006-621.pdf>

MacGregor, J. (1978) *Leadership*. Harper & Row Publishers. New York, USA

Marturano, A., & Gosling, J. (2007) *Leadership: The Key Concepts*. Routledge. Florence, USA. Recuperado el 30 de Junio de 2012 de <http://books.google.com.co/books?id=-ADuBU6DxrMC&printsec=frontcover&dq=Leadership:+The+Key+Concepts&hl=es&sa=X&ei=6vX2T7vJNMnZ6wGVpJHnBg&sqi=2&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=Leadership%3A%20The%20Key%20Concepts&f=false>

Michel, E. (2011) *Defining leadership*. The Leadership Institute at Harvard College. Recuperado el 25 de Junio de 2012. de <http://harvardleadership.wordpress.com/2011/11/18/defining-leadership/>

Palomo, M. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. 5ta edición. España: Esic Editorial. Recuperado el 19 de Noviembre de 2010, de http://books.google.com.co/books?id=_9g_Zlehq0QC&printsec=frontcover&dq=Liderazgo+y+motivaci%C3%B3n+de+equipos+de+trabajo&source=bl&ots=fzXD_2FQ0G&sig=oKtEbYK5xRNcnWS6C9S3WyaqpZc&hl=es&sa=X&ei=c_X2T5ielYye8gTkjbHaBg&ved=0CDgQ6AEwAA#v=onepage&q=Liderazgo%20y%20motivaci%C3%B3n%20de%20equipos%20de%20trabajo&f=false

Ramos, A. (2005) *Mujeres y liderazgo*. 1ra Edición. España: Editorial Universidad de Valencia. Recuperado el 05 de Julio de http://books.google.com.co/books?id=rOFpsbjl5PkC&printsec=frontcover&dq=Mujeres+y+liderazgo&source=bl&ots=GfwpgVZkfA&sig=vOSD-_zsfJKv1KiACt9GkVrH5iw&hl=es&sa=X&ei=UvX2T_GqLYWu8QSYtc2DBw&ved=0CDYQ6AEwAA#v=onepage&q=Mujeres%20y%20liderazgo&f=false

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper and Row

Teleperformance (2012, Marzo 29). *Teleperformance Colombia opens one of the most modern Contact Centers in the country*. Recuperado el 20 de Junio de http://www.teleperformance.com/media/481074/cp_colombie_2012_ev.pdf

Ulrich, D., Zenger, J., & Smallwood, N. (1999) *Results-based leadership*. Harvard Business School Press. Massachusetts, Estados Unidos

Villa, A., & Poblete, M. (2000) *Análisis y mejora de los equipos directivo de centros educativos*. Curso de Formación para Equipos Directivos. ICE de la Universidad de Deusto: documento inédito.

Wolcott, R.C. & Lippitz, M.J. (2010). *Grow from Within. Mastering Corporate Entrepreneurship and Innovation*. Illinois, United States: McGraw-Hill Books.

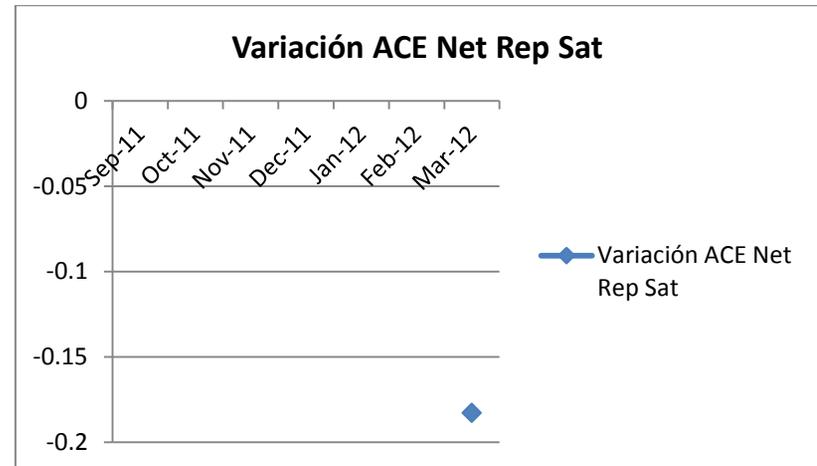
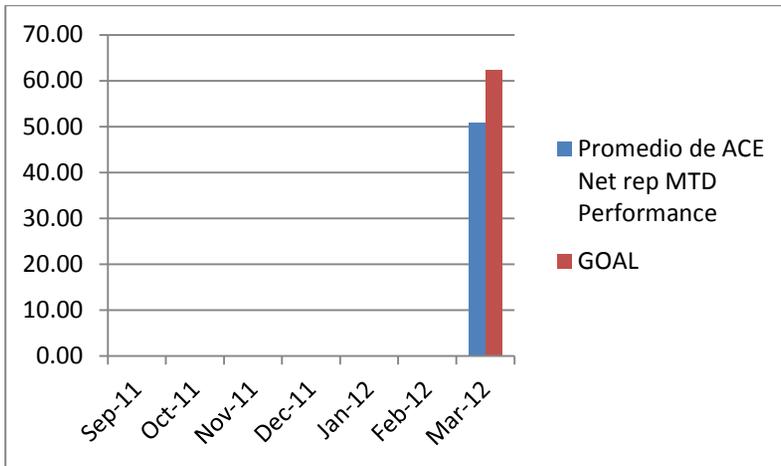
Wolcott. R & Atwater K. (2009) *Innovation radar framework (Video)*. DeVry Universitys Keller Graduate School of Management. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=vj8J7mv9B-8>

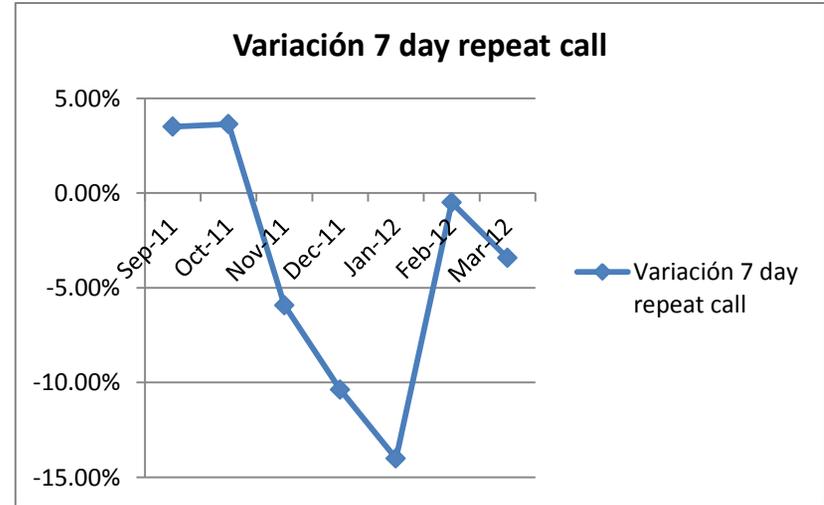
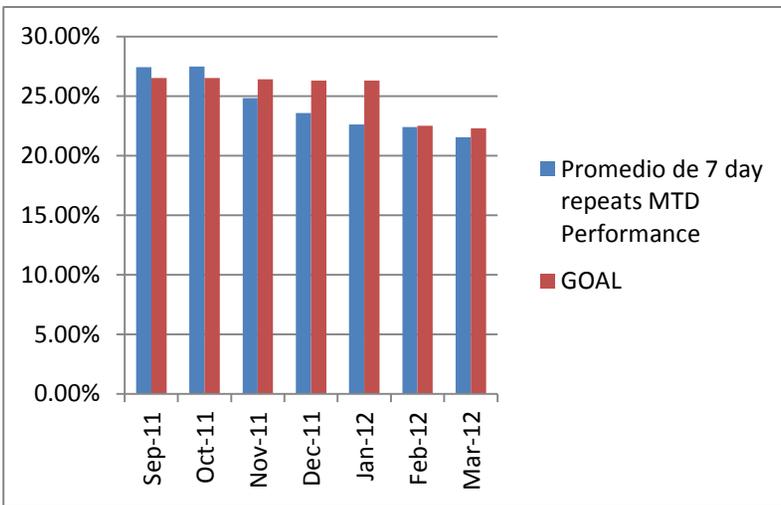
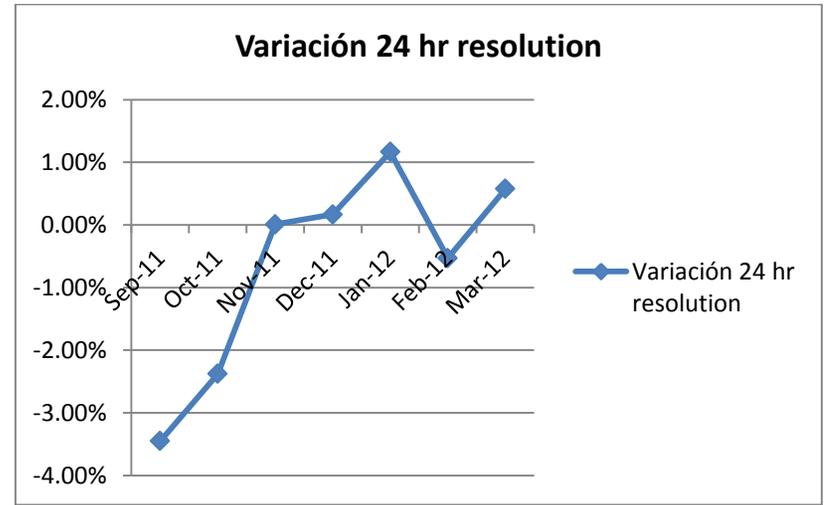
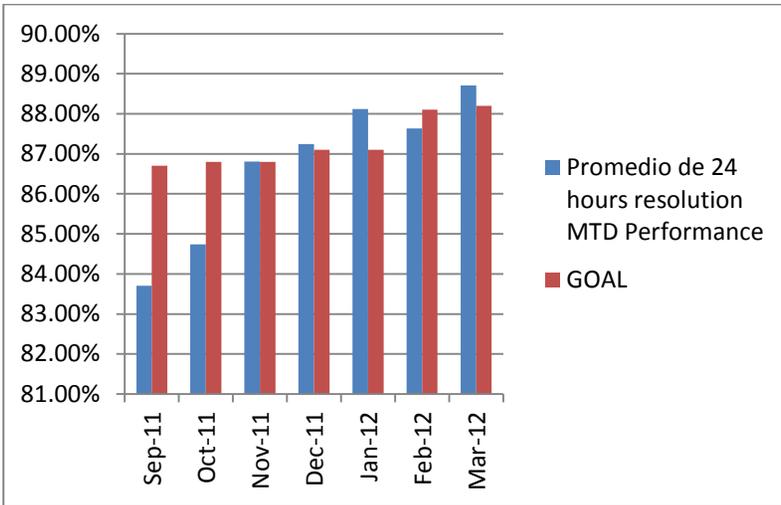
ANEXOS

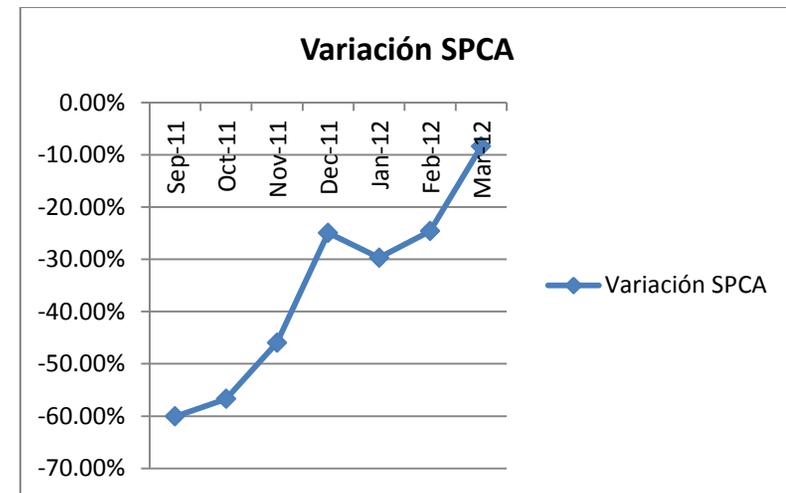
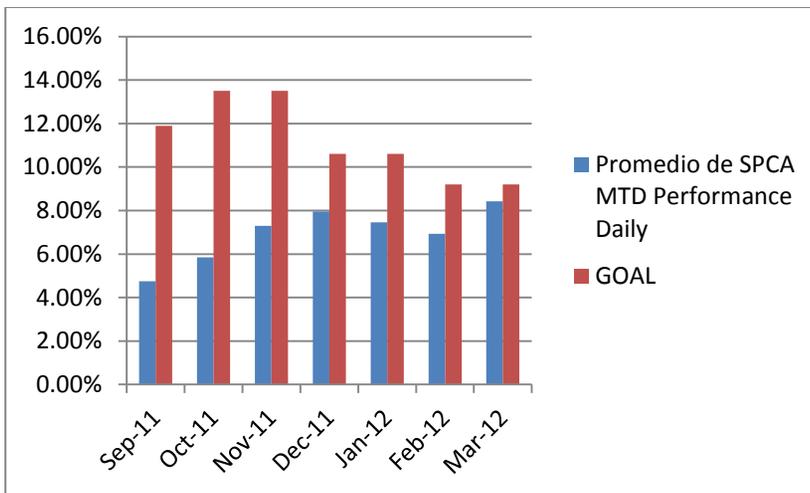
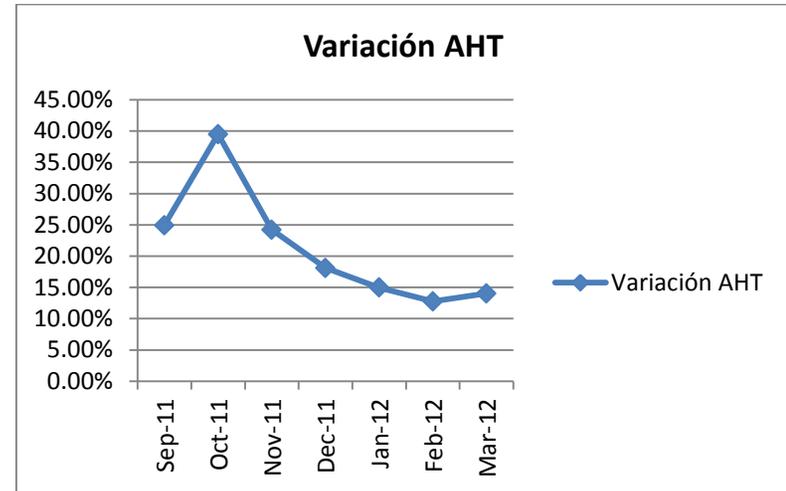
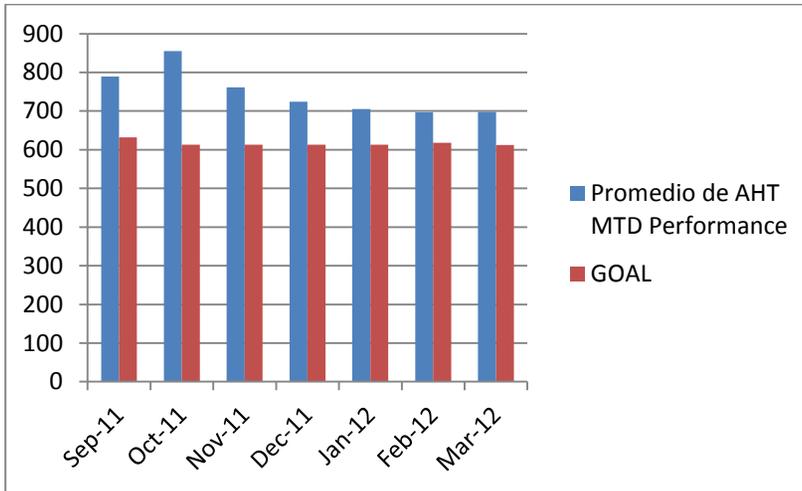
Anexo 1: Tabla de resultados de la campaña de inglés de Septiembre 2011 a Marzo 2012

Mes	Promedio de ACE Net rep MTD Performance	GOAL	Variación	Promedio de ACE FCR MTD Performance	GOAL	Variación	Promedio de 24 hours resolution MTD Performance	GOAL	Variación
Sep-11							83.71%	86.70%	-3.4506%
Oct-11							84.74%	86.80%	-2.3785%
Nov-11							86.81%	86.80%	0.0097%
Dec-11							87.25%	87.10%	0.1674%
Jan-12							88.12%	87.10%	1.1673%
Feb-12							87.63%	88.10%	-0.5300%
Mar-12	50.98	62.40	-18.300%				88.71%	88.20%	0.5752%

Mes	Promedio de 7 day repeats MTD Performance	GOAL	Variación	Promedio de AHT MTD Performance	GOAL	Variación	Promedio de SPCA MTD Performance Daily	GOAL	Variación
Sep-11	27.43%	26.50%	3.5051%	789	632	24.9175%	4.75%	11.90%	-60.080%
Oct-11	27.47%	26.50%	3.6431%	855	613	39.4905%	5.84%	13.50%	-56.732%
Nov-11	24.84%	26.40%	-5.9115%	761	613	24.1997%	7.29%	13.50%	-45.981%
Dec-11	23.57%	26.30%	-10.369%	724	613	18.0998%	7.95%	10.60%	-24.958%
Jan-12	22.62%	26.30%	-14.002%	705	613	14.9837%	7.45%	10.60%	-29.701%
Feb-12	22.39%	22.50%	-0.4957%	697	618	12.7718%	6.94%	9.20%	-24.609%
Mar-12	21.54%	22.30%	-3.4200%	698	612	14.0328%	8.43%	9.20%	-8.4159%



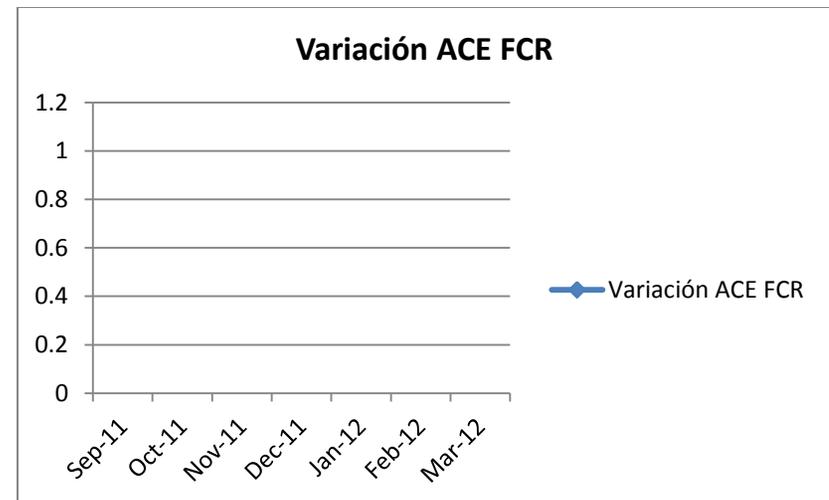
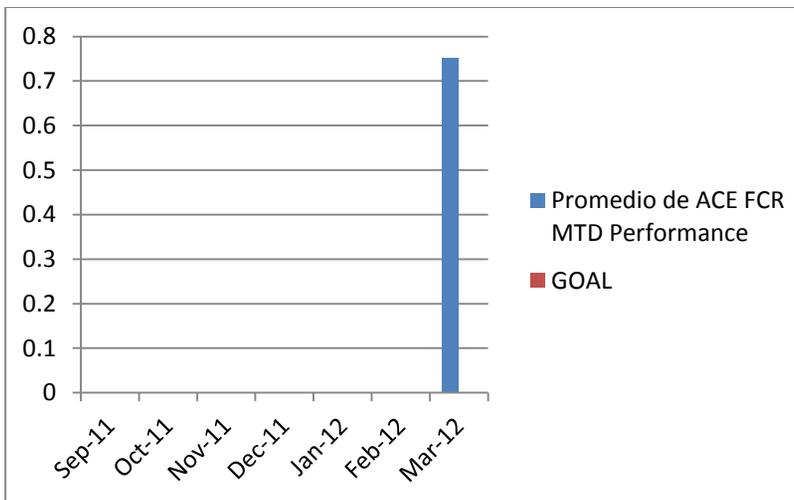
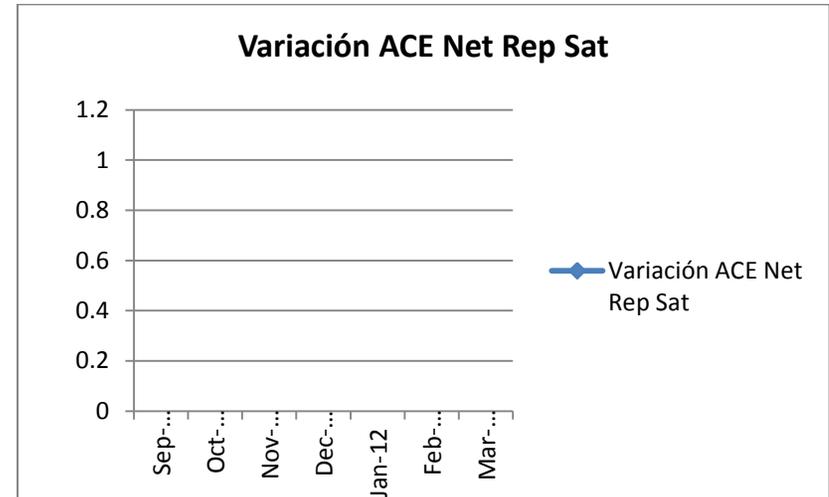
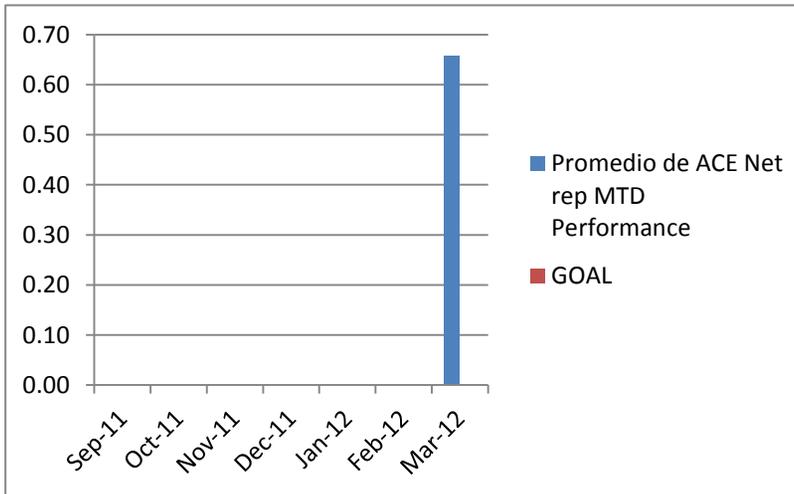


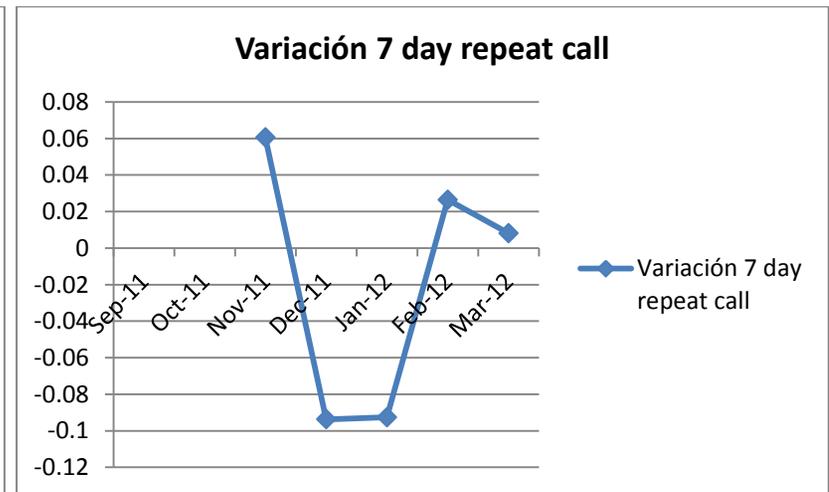
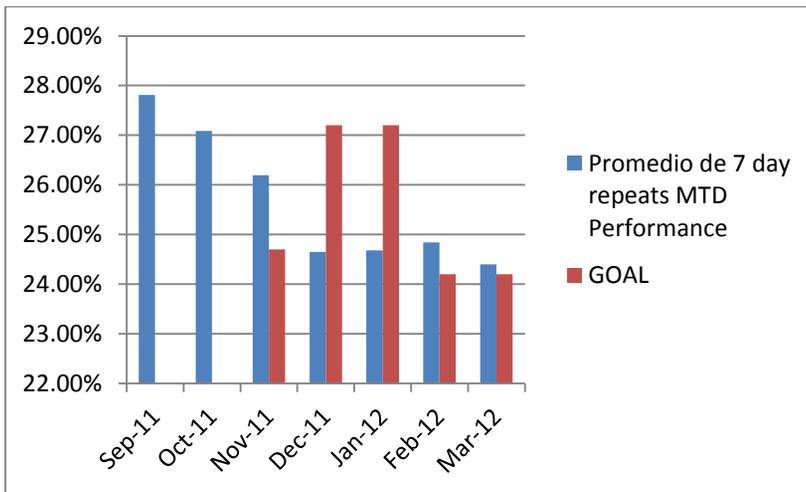
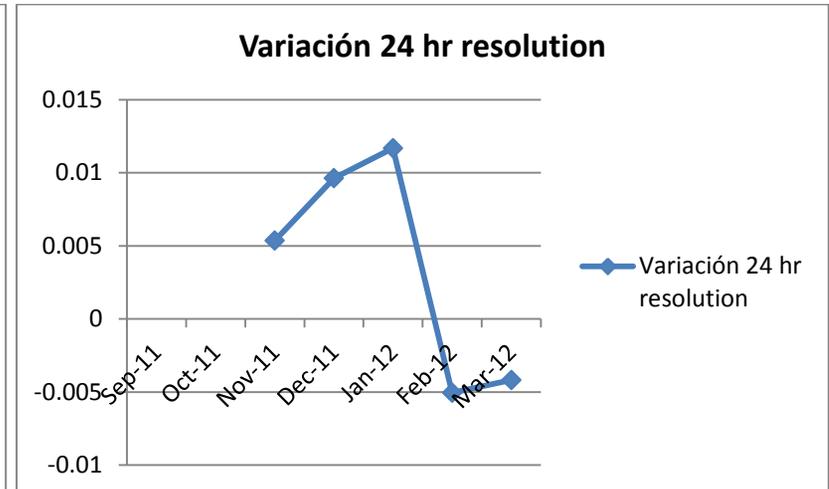
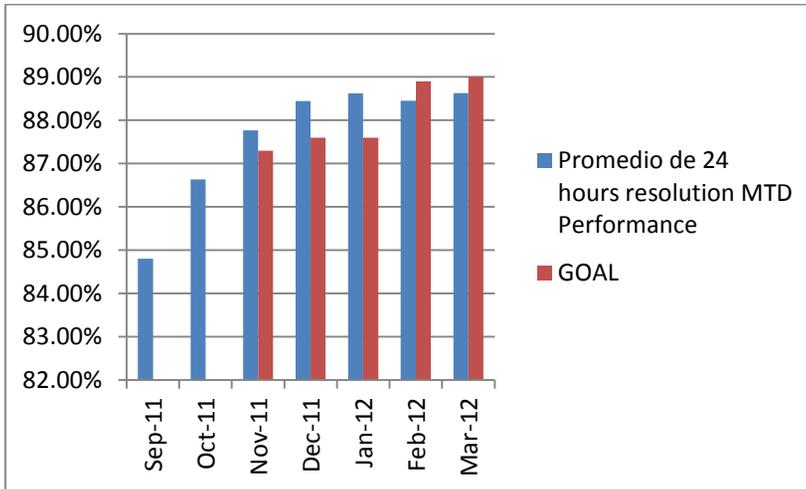


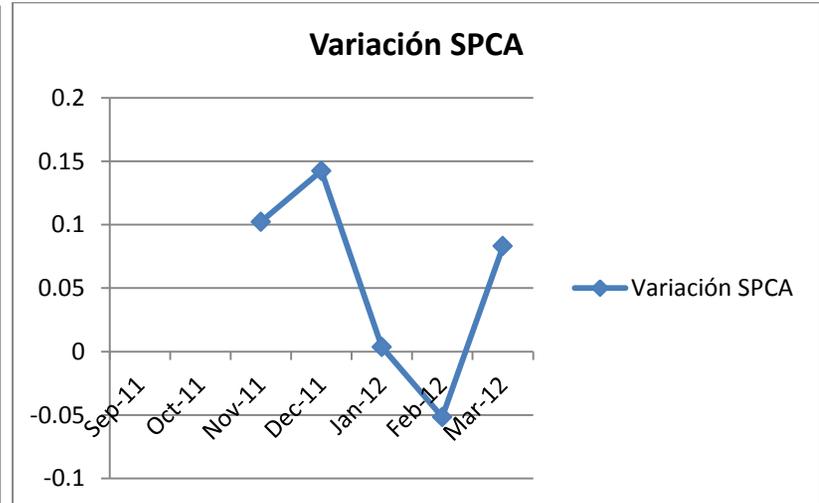
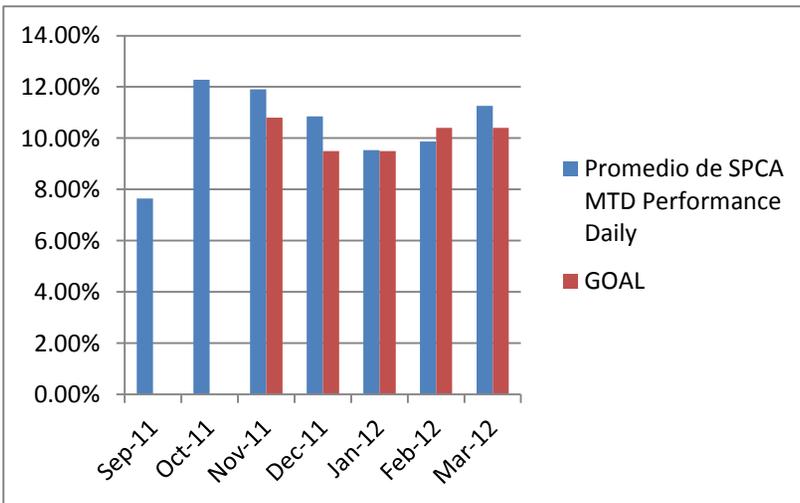
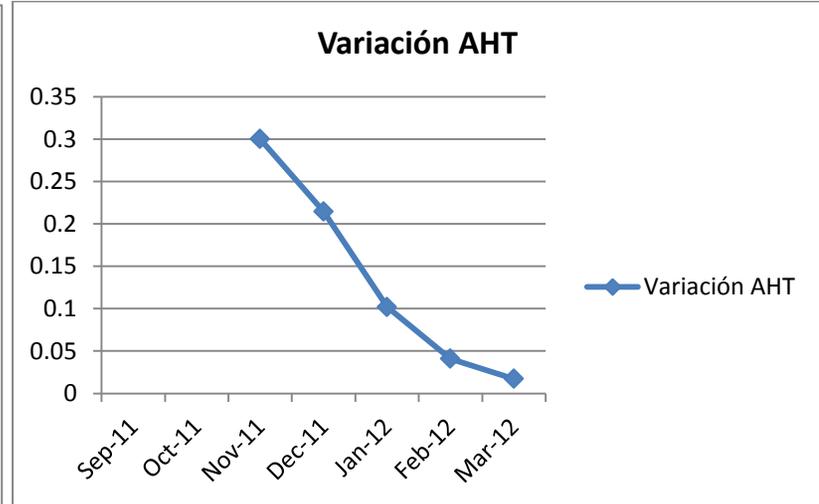
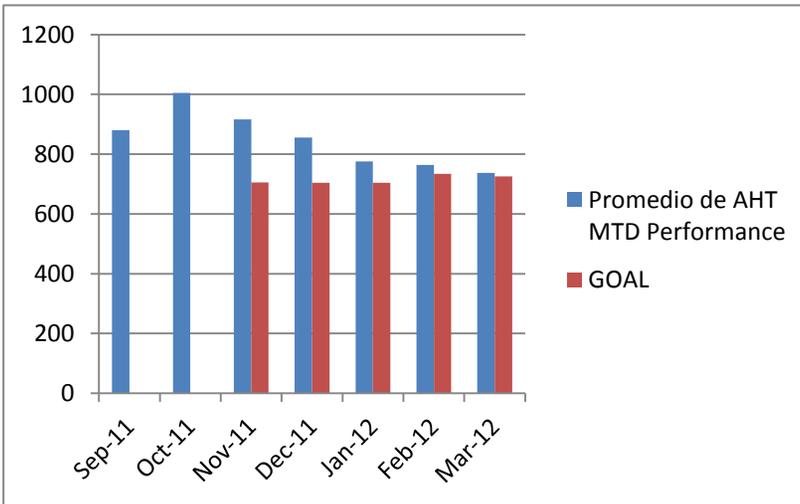
Anexo 2: Tabla de resultados de la campaña de español de Septiembre 2011 a Marzo 2012

Mes	Promedio de ACE Net rep MTD Performance	GOAL	Variación	Promedio de ACE FCR MTD Performance	GOAL	Variación	Promedio de 24 hours resolution MTD Performance	GOAL	Variación
Sep-11							84.80%		
Oct-11							86.63%		
Nov-11							87.77%	87.30%	0.54%
Dec-11							88.44%	87.60%	0.96%
Jan-12							88.62%	87.60%	1.17%
Feb-12							88.45%	88.90%	-0.50%
Mar-12	65.67%			75.22%			88.63%	89.00%	-0.42%

Mes	Promedio de 7 day repeats MTD Performance	GOAL	Variación	Promedio de ART MTD Performance	GOAL	Variación	Promedio de SPCA MTD Performance Daily	GOAL	Variación
Sep-11	27.81%			880			7.64%		
Oct-11	27.09%			1004			12.28%		
Nov-11	26.19%	24.70%	6.05%	917	705	0.30	11.90%	10.80%	0.10
Dec-11	24.65%	27.20%	-9.37%	855	704	0.21	10.85%	9.50%	0.14
Jan-12	24.68%	27.20%	-9.26%	776	704	0.10	9.53%	9.50%	0.004
Feb-12	24.84%	24.20%	2.64%	764	734	0.04	9.86%	10.40%	-0.05
Mar-12	24.40%	24.20%	0.82%	737	725	0.02	11.26%	10.40%	0.08



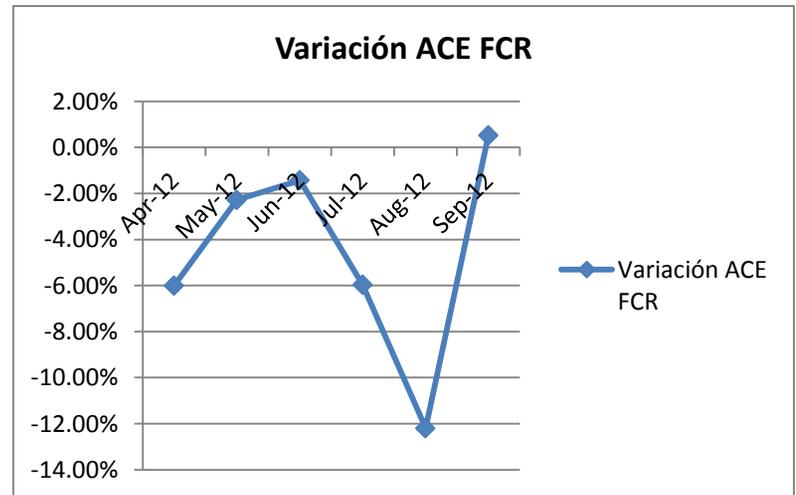
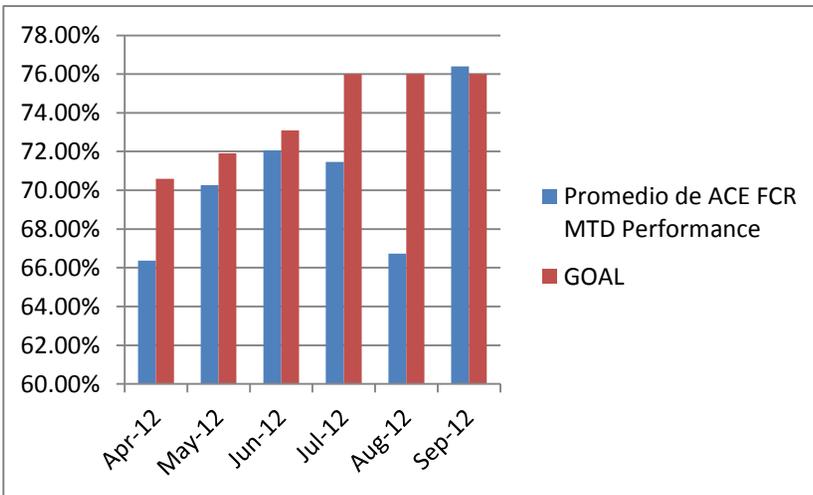
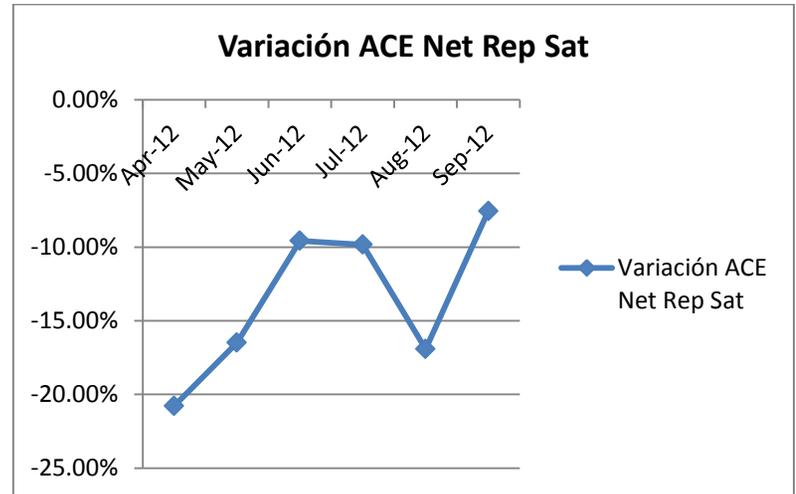
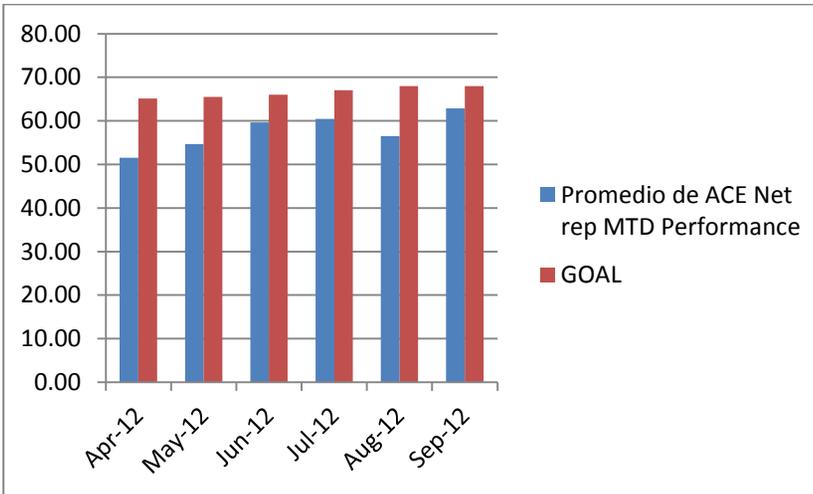


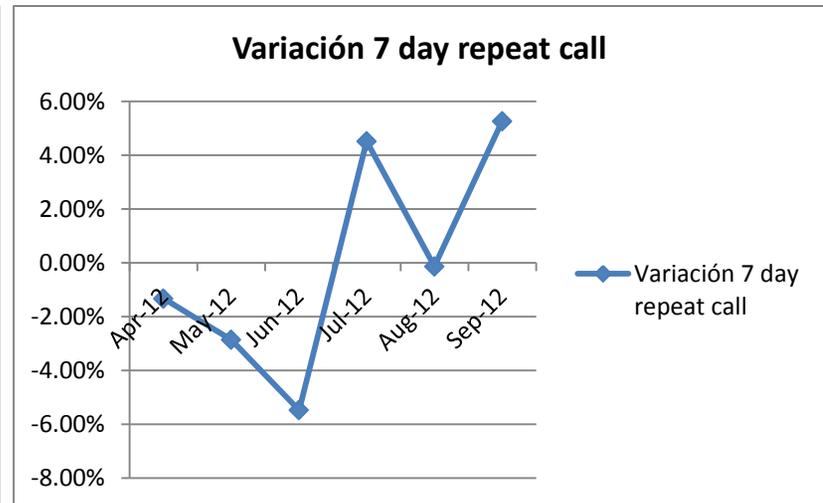
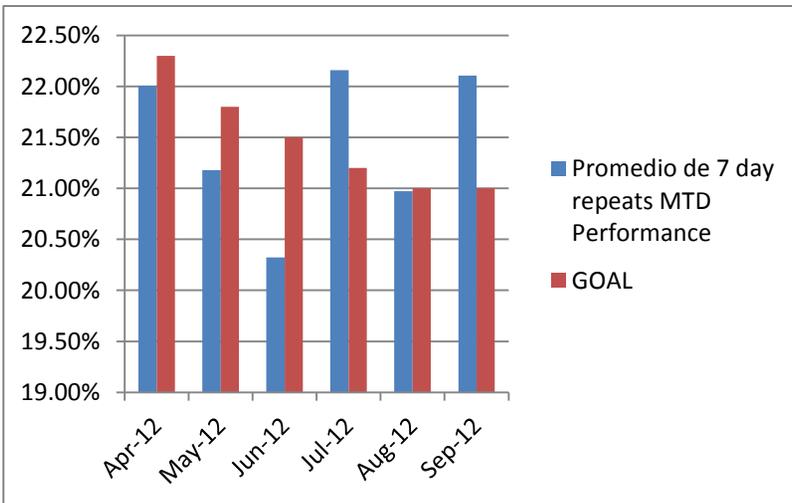
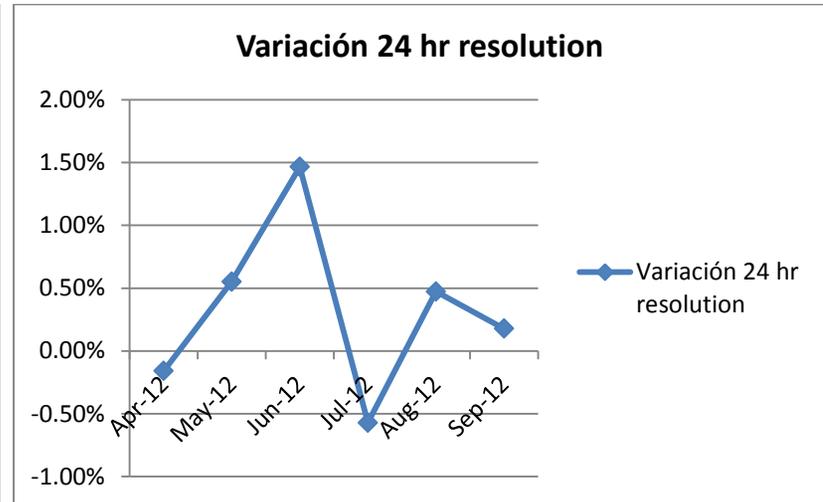
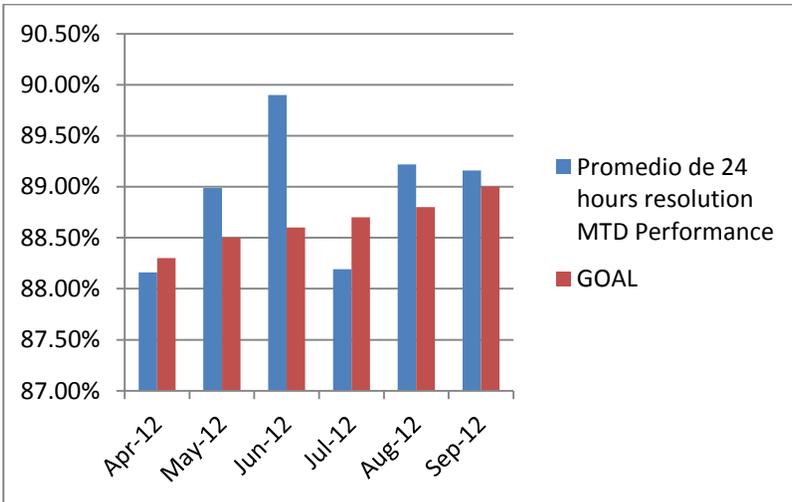


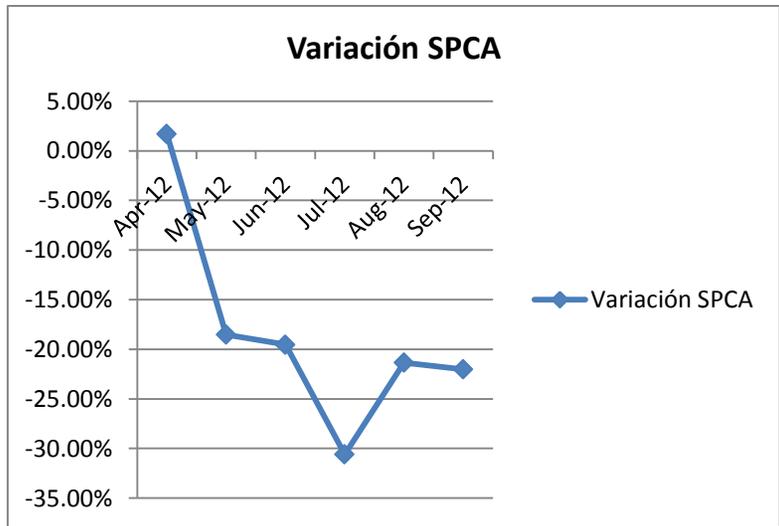
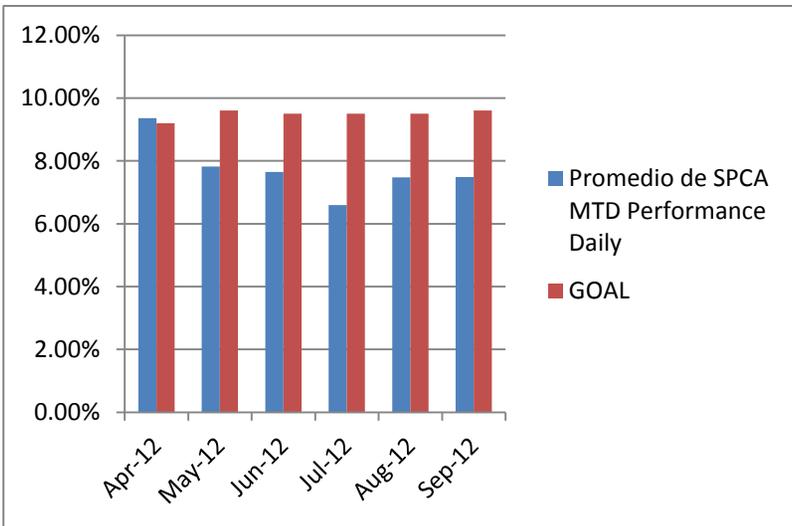
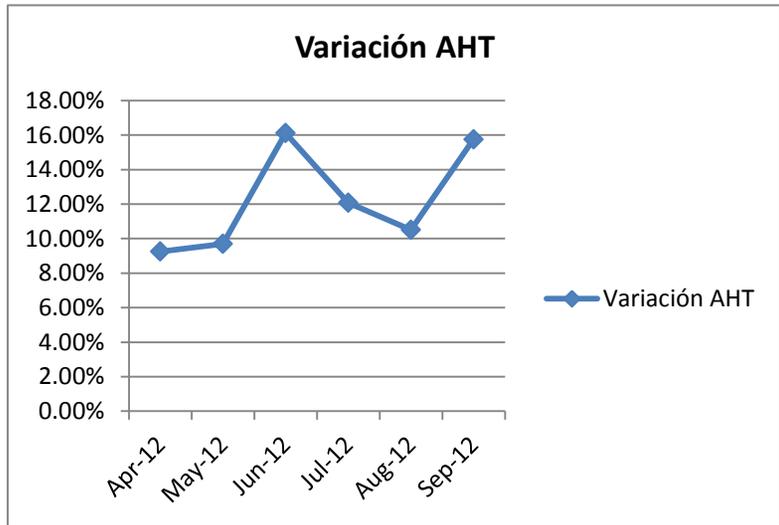
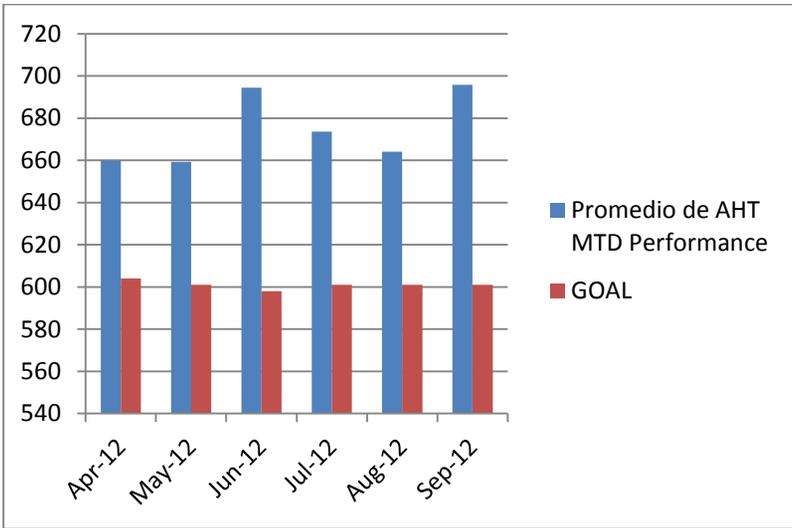
Anexo 3: Tabla de resultados de la campaña de inglés de Abril 2012 a Septiembre 2012

Mes	Promedio de ACE Net rep MTD Performance	GOAL	Variación	Promedio de ACE FCR MTD Performance	GOAL	Variación	Promedio de 24 hours resolution MTD Performance	GOAL	Variación
Apr-12	51.56	65.10	-20.7925%	66.36%	70.60%	-6.0085%	88.16%	88.30%	-0.1595%
May-12	54.70	65.50	-16.4844%	70.26%	71.90%	-2.2810%	88.99%	88.50%	0.5512%
Jun-12	59.68	66.00	-9.5750%	72.06%	73.10%	-1.4294%	89.90%	88.60%	1.4654%
Jul-12	60.42	67.00	-9.8273%	71.47%	76.00%	-5.9658%	88.19%	88.70%	-0.5718%
Aug-12	56.49	68.00	-16.9255%	66.73%	76.00%	-12.198%	89.22%	88.80%	0.4724%
Sep-12	62.86	68.00	-7.5566%	76.40%	76.00%	0.5215%	89.16%	89.00%	0.1774%

Mes	Promedio de 7 day repeats MTD Performance	GOAL	Variación	Promedio de AHT MTD Performance	GOAL	Variación	Promedio de SPCA MTD Performance Daily	GOAL	Variación
Apr-12	22.00%	22.30%	-1.3266%	660	604	9.2547%	9.36%	9.20%	1.6911%
May-12	21.18%	21.80%	-2.8578%	659	601	9.7029%	7.82%	9.60%	-18.527%
Jun-12	20.32%	21.50%	-5.4744%	694	598	16.1197%	7.64%	9.50%	-19.534%
Jul-12	22.16%	21.20%	4.5152%	674	601	12.0796%	6.59%	9.50%	-30.584%
Aug-12	20.97%	21.00%	-0.1322%	664	601	10.5071%	7.47%	9.50%	-21.343%
Sep-12	22.11%	21.00%	5.2622%	696	601	15.7621%	7.49%	9.60%	-22.027%







Anexo 4: Tabla de resultados de la campaña de español de Abril 2012 a Septiembre 2012

Mes	Promedio de ACE Net rep MTD Performance	GOAL	Variación	Promedio de ACE FCR MTD Performance	GOAL	Variación	Promedio de 24 hours resolution MTD Performance	GOAL	Variación
Apr-12	68.62%	66.10%	3.81%	74.22%	75.30%	-1.44%	88.72%	89.10%	-0.43%
May-12	71.00%	66.80%	6.29%	74.53%	76.60%	-2.71%	89.10%	89.20%	-0.11%
Jun-12	72.66%	67.60%	7.49%	77.11%	77.20%	-0.12%	89.52%	89.30%	0.24%
Jul-12	71.24%	71.00%	0.34%	76.41%	76.00%	0.54%	88.84%	89.50%	-0.73%
Aug-12	78.99%	69.60%	13.49%	79.53%	76.00%	4.65%	89.32%	89.60%	-0.31%
Sep-12	79.24%	69.60%	13.85%	77.25%	76.00%	1.64%	89.89%	89.70%	0.22%

Mes	Promedio de 7 day repeats MTD Performance	GOAL	Variación	Promedio de ART MTD Performance	GOAL	Variación	Promedio de SPCA MTD Performance Daily	GOAL	Variación
Apr-12	24.73%	23.70%	4.33%	745	721	0.03	11.00%	10.40%	0.06
May-12	23.56%	23.40%	0.70%	754	718	0.05	10.29%	10.70%	-0.04
Jun-12	23.27%	23.20%	0.28%	785	714	0.10	10.23%	10.70%	-0.04
Jul-12	23.68%	23.20%	2.05%	817	718	0.14	12.09%	10.70%	0.13
Aug-12	22.97%	23.00%	-0.12%	835	718	0.16	8.67%	10.70%	-0.19
Sep-12	23.96%	23.00%	4.15%	828	718	0.15	10.85%	10.70%	0.01

