

SEGUNDO INFORME DE AVANCE DE LA INVESTIGACIÓN

BAJA EFICIENCIA, INEFICACIA E INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN PROYECTOS DE EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES BPO: UN LLAMADO A LA ADAPTACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS.

Daniel Orlando Puentes Angarita

Cristhian Gustavo Casas Alfonso

Erik Duran Mejia

Asesor

Luz Myriam Satizabal Solano

Universidad EAN

Seminario de investigación

Especialización Gerencia de proyectos

2024

Tabla de contenido

Resumen.....	3
Palabras clave.....	3
Problema de investigación	6
Objetivos.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Justificación	9
Marco Teórico.....	12
Metodología	22
Primer nivel.....	22
Enfoque, alcance y diseño de investigación	22
Definición de variables	23
Población y muestra.....	25
Segundo nivel.....	26
Selección de métodos o instrumentos para la recolección de datos.....	26
Técnicas de análisis de datos	27
Instrumento de recolección de datos.....	31
Análisis y discusión de los resultados.....	38
Análisis 1	38
Análisis 2	39
Análisis 3	40
Análisis 4	41
Análisis 5	42
Análisis 6	44
Análisis 7	45
Análisis 8	46
Análisis 9	47
Análisis 10	49
Análisis 11	50
Conclusiones.....	52
Referencias Bibliográficas.....	55

Resumen

Las empresas de servicios profesionales (BPO) enfrentan desafíos significativos en la gestión de proyectos, lo que ha generado problemas de baja eficiencia, ineficacia e insatisfacción del cliente. Esto se debe principalmente a la falta de una planificación adecuada, que conlleva a la indefinición de objetivos, el mal uso de recursos y el incumplimiento de plazos. Además, hay deficiencias en la comunicación, tanto con clientes como internamente, lo que genera malentendidos y expectativas no cumplidas.

Los controles insuficientes dificultan el seguimiento y la toma de acciones correctivas oportunas, desviando los proyectos de sus objetivos. La carencia de recursos humanos, financieros y tecnológicos limita la capacidad de ejecución eficiente y entrega de servicios de calidad. La ausencia de programas de capacitación representa un obstáculo, ya que los profesionales pueden no estar preparados para los desafíos. Finalmente, la resistencia al cambio y la adopción de nuevas metodologías puede frenar la implementación de mejoras.

En conclusión, las empresas enfrentarán ineficiencias, costos elevados, pérdida de rentabilidad y deterioro de su reputación. La solución es adaptar las metodologías de gestión de proyectos a las necesidades específicas de las empresas de servicios profesionales (BPO), mediante una planificación rigurosa, comunicación efectiva, controles adecuados, estrategias de recursos y programas de capacitación continua.

Palabras clave

Servicios profesionales, Gestión de proyectos, Metodologías de gestión, Factores organizacionales, Eficiencia, Adaptación, Satisfacción del cliente.

Lista de Tablas

Tabla 1 Definición de variables	25
Tabla 2 Técnicas de análisis de datos: Análisis temático	27
Tabla 3 Técnicas de análisis de datos: Teoría fundamentada	28
Tabla 4 Técnicas de análisis de datos: Análisis de contenido	29

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Respuesta pregunta 1	38
Ilustración 2 Respuesta pregunta 2	39
Ilustración 3 Respuesta pregunta3	40
Ilustración 4 Respuesta pregunta 4	41
Ilustración 5 Respuesta pregunta 5	42
Ilustración 6 Respuesta pregunta 6	44
Ilustración 7 Respuesta pregunta 7	45
Ilustración 8 Respuesta pregunta 8	46
Ilustración 9 Respuesta pregunta 9	47
Ilustración 10 Respuesta pregunta 10	49
Ilustración 11 Respuesta pregunta 11	50

Problema de investigación

Las empresas de servicios profesionales (BPO) se enfrentan a una serie de desafíos significativos en la gestión de sus proyectos, los cuales han dado origen a situaciones problemáticas caracterizadas por una baja eficiencia, ineficacia e insatisfacción del cliente, esto ha derivado en que el 63% de las empresas en Colombia no contemplan contratar sus servicios, de acuerdo con la investigación realizada por PWC (2022). Factores como la ausencia de una planificación meticulosa y detallada que conduce al mal uso de los recursos disponibles y al incumplimiento de los objetivos y plazos establecidos (Andrade, 2019). Aunado a esto, deficiencias en la comunicación, tanto con los clientes como al interior de los equipos de trabajo (Marin, 2020), generando así malentendidos, expectativas no cumplidas y la insatisfacción del cliente con el servicio recibido (Ariza, 2017).

Además, los controles insuficientes dificultan el seguimiento del progreso de los proyectos y la toma de acciones correctivas oportunas, desviando de esta manera los proyectos de sus objetivos iniciales (Medina León, 2021). Por otra parte, la carencia de recursos, ya sean humanos, financieros o tecnológicos, limita la capacidad de estas empresas para ejecutar sus proyectos de manera eficiente y entregar servicios de calidad (Ariza, 2017). A su vez, la ausencia de programas de capacitación y formación continua para el personal involucrado en los proyectos representa un obstáculo significativo, puesto que los profesionales pueden no estar preparados para enfrentar los desafíos y cumplir con las expectativas del cliente (Labrador Machín, 2019). Finalmente, la resistencia al cambio y a la adopción de nuevas metodologías y tecnologías por parte de los empleados puede frenar la implementación de mejoras en la gestión de proyectos (José Alberto Palma, 2018).

Si estas situaciones problemáticas persisten, el pronóstico es que las empresas de servicios profesionales (BPO) continuarán experimentando ineficiencias, costos elevados, pérdida de rentabilidad y un deterioro en su reputación y posición competitiva en el mercado, lo cual podría derivar en consecuencias aún más graves, tales como la pérdida de clientes, dificultades para atraer nuevos proyectos y, en casos extremos, el cierre de la empresa.

Con base en lo expuesto anteriormente este trabajo busca responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo pueden adaptarse las metodologías de gestión de proyectos a las necesidades específicas de las empresas del sector BPO en Bogotá para mejorar la eficiencia, la eficacia y la satisfacción del cliente?

Objetivos

Objetivo General

Investigar las necesidades y mejores prácticas para adaptar las metodologías de gestión de proyectos a las empresas de servicios profesionales (BPO), a través de bases de datos y fuentes documentales, a fin de mejorar su eficiencia, eficacia y satisfacción del cliente.

Objetivos Específicos

- Identificar y analizar de manera detallada las necesidades específicas de las empresas de servicios profesionales (BPO) en torno a la gestión de proyectos, mediante la revisión de bases de datos y fuentes documentales confiables para que estas sirvan de insumo de la presente investigación.
- Proponer una investigación de alto valor académico de modo que las empresas de servicios profesionales (BPO) puedan usarla como guía o archivo de consulta para la aplicación de metodologías de gestión de proyectos en sus procesos o actividades.
- Analizar las mejores prácticas para adaptar las metodologías de gestión de proyectos a las necesidades de las empresas de servicios profesionales (BPO), a través de la consulta de bases de datos académicas, informes de organismos especializados y literatura científica.
- Explorar en bases de datos de sectores económicos donde se desempeñan empresas que aplican metodologías de gestión de proyectos a sus actividades, con el fin de identificar aquellas que pueden adoptar las empresas de servicios profesionales (BPO).

Justificación

En Colombia uno de los gremios que más ha impulsado la economía del país, ha generado un importante número de empleos y se ha vuelto referente tanto a nivel nacional como internacional es el de las empresas de servicios profesionales (BPO), su importancia es demarcada por la presencia de este tipo de empresas en diferentes ciudades del territorio nacional y su apoyo a otros sectores de la economía, pese a esto, aun no se conoce con claridad como enfrentan estas compañías los retos relacionados con la gestión de proyectos, y como este abordaje o desempeño les afecta a nivel de eficiencia, eficacia y su influencia en la percepción que sus clientes tienen de ellas. Este trabajo busca abordar esta temática, analizar con datos y hechos confiables y servir de guía para entidades del sector que busquen incorporar metodologías de gestión de proyectos a las actividades propias de sus negocios.

La gestión de proyectos en empresas de servicios profesionales BPO enfrenta desafíos significativos que afectan la eficiencia, la eficacia y la satisfacción del cliente. Según el estudio de (de Almeida Parizotto, 2020). estos desafíos incluyen la falta de planificación, comunicación, control, recursos y capacitación, así como la resistencia al cambio. Estos factores, si no se abordan adecuadamente, pueden llevar a una baja eficiencia y a la insatisfacción del cliente. El estudio también destaca la necesidad de adaptar las metodologías de gestión de proyectos a las necesidades específicas de las Pymes, lo que sugiere que un enfoque similar podría ser beneficioso para las empresas de servicios profesionales BPO. Estudios recientes como el de Padilla et al. (2021) resaltan la necesidad de investigar a profundidad los factores que determinan el éxito de los proyectos y las competencias requeridas en su dirección, con el fin de desarrollar estrategias de gestión más adecuadas que incrementen la eficiencia, eficacia y satisfacción del cliente en la ejecución de proyectos de empresas del sector.

De acuerdo con el portal Sectorial (2024) “Colombia se posiciona como el cuarto mercado más grande de América Latina en el sector BPO y cuenta con más de 600 empresas que prestan este tipo de servicios”. Por lo que, al mejorar su eficiencia y eficacia en la gestión de proyectos, estas empresas pueden obtener una ventaja competitiva sustancial en un mercado altamente exigente, lo que se traduce en un mejor posicionamiento, mayores oportunidades de negocio y un aseguramiento del crecimiento en sus ingresos a mediano y largo plazo, en un sector económico en crecimiento, pues de acuerdo con una publicación hecha por este mismo portal (2023) en 2022 los ingresos del sector BPO aumentaron en un 16.3% y se esperaba para finales del año 2023 que el crecimiento fuera de 13.6%. De este modo la investigación que se presenta también tiene una relevancia significativa, al abordar una necesidad práctica en un sector importante de la economía colombiana, brindando soluciones concretas a los desafíos que enfrentan estas organizaciones en la gestión de sus proyectos.

La adopción de metodologías de gestión de proyectos adaptadas a las necesidades particulares de las empresas de servicios profesionales representa una práctica de gestión empresarial crucial para estas firmas, entre las que encontramos también, empresas emprendedoras. Como señalan López-Lemus y De la Garza Carranza (2019), las prácticas de gestión influyen directamente en el rendimiento de las firmas emprendedoras (aun cuando no se limita solo a estas). Por tanto, la presente investigación busca proveer a estas empresas, tanto emprendedoras como ya consolidadas, de una guía concreta para implementar mejores prácticas de gestión de proyectos que les permitan optimizar recursos, controlar costos y tiempos, ofrecer servicios de mayor calidad y, en consecuencia, incrementar su competitividad y rendimiento empresarial.

El valor teórico de esta investigación radica en su contribución al campo de la gestión de proyectos, al explorar y adaptar las metodologías existentes al contexto específico de las empresas de servicios profesionales BPO. Como señalan Müller y Jugdev (2012), "la gestión de proyectos es un campo en evolución que requiere un enfoque teórico sólido y una base de conocimiento rigurosa" (p. 758). Al abordar los desafíos únicos que enfrentan estas empresas y proponer soluciones adaptadas, se enriquece la teoría existente y se fomenta una comprensión más profunda de cómo las prácticas de gestión de proyectos deben ajustarse a los diferentes contextos organizacionales.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación ofrece una valiosa contribución al proponer un enfoque práctico y aplicable para mejorar la gestión de proyectos en las empresas de servicios profesionales BPO. Como sostienen Jugdev y Müller (2005), "la investigación en gestión de proyectos debe ser relevante para la práctica profesional" (p. 19). Al combinar la revisión de literatura con el análisis empírico de casos de estudio, se busca desarrollar un marco metodológico sólido y adaptado a las necesidades específicas de estas organizaciones, lo que facilita su implementación y aumenta la probabilidad de éxito en la mejora de la eficiencia, eficacia y satisfacción del cliente.

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado como requisito de grado del programa de Especialización de Gerencia de proyectos de la Universidad EAN. Dicho esto, es necesario indicar que su campo de investigación es Emprendimiento y Gerencia, el Grupo de Investigación es Dirección & Gestión De Proyectos y finalmente la línea de investigación aplicable es Modelos, metodologías y sistemas de gestión para la Gerencia de Proyectos.

Marco Teórico

Según el Project Management Institute (PMI), las mejores prácticas para la gestión de proyectos en las empresas en general incluyen: involucrar al cliente en el proceso de planificación del proyecto, definir claramente los objetivos del proyecto, desarrollar un plan de proyecto detallado, comunicarse de manera efectiva con el cliente y los miembros del equipo, monitorear y controlar el progreso del proyecto, y gestionar los riesgos del proyecto. Estas prácticas son fundamentales para asegurar el éxito de los proyectos, independientemente del sector o industria en el que se desarrollen, sin embargo, en las empresas de servicios profesionales (BPO), existen desafíos adicionales que deben ser abordados de manera específica. (PMI, 2021).

Las Empresas de servicios profesionales (BPO) operan en un entorno altamente competitivo, donde la eficiencia, eficacia y satisfacción del cliente son fundamentales para el éxito y la supervivencia. Sin embargo, la ineficiencia en los proyectos es un problema común que afecta negativamente su productividad, costos, rentabilidad y reputación. Esta ineficiencia se atribuye a varios factores, incluyendo la planificación deficiente y la comunicación ineficaz. La ausencia de una planificación adecuada puede generar descontrol de horarios, lo que puede llevar a la resolución de tareas sin un orden claro y con pocos criterios para establecer prioridades. Esto a su vez puede provocar retrasos, costos adicionales y una calidad deficiente en la entrega de los servicios. (Huemann, 2024)

En Colombia las empresas de servicios profesionales BPO (Business Process Outsourcing) han adquirido un papel fundamental en el panorama económico nacional. Estas compañías se encargan de ofrecer servicios tercerizados de procesos de negocio a otras

empresas, realizando tareas y funciones específicas que anteriormente eran ejecutadas internamente por las compañías contratantes.

El sector BPO en Colombia ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, convirtiéndose en un importante generador de empleos y contribuyendo al desarrollo económico del país. Según un estudio de la Asociación Colombiana de BPO (BPrO), "el sector de BPO en Colombia representó alrededor del 3,2% del PIB en 2022, generando más de 752.600 empleos directos e indirectos" (BPrO, 2023). En este sentido, "las empresas de BPO en Colombia se han convertido en un jugador clave en la economía nacional, aprovechando la ubicación estratégica del país, el talento humano calificado y los incentivos gubernamentales para atraer inversión extranjera en este sector" (BPrO, 2022). Esta afirmación resalta la importancia de las empresas BPO en Colombia, destacando su contribución a la economía, su aprovechamiento de las ventajas competitivas del país y el apoyo gubernamental para el desarrollo de este sector. (bpro.org, 2024)

La comunicación efectiva, compuesta por factores lingüísticos y paralingüísticos, escucha empática y cooperación, es un factor crítico para el éxito. Si se aplica la información teórica, contribuirá en gran medida al funcionamiento eficiente de los grupos, logrando la tan buscada sinergia positiva (Quaranta, 2019). Por otro lado, la falta de comunicación puede llevar a la desmotivación y reducción de la productividad, difusión de rumores y desconfianza, dificultad para alinear al personal en la estrategia corporativa, y complicaciones en la toma de decisiones.

En un estudio realizado por Chih, Zwikael y Restubog, se resaltó la importancia de las interacciones recíprocas entre proveedores de servicios y clientes para co-crear valor en proyectos profesionales (Chih, 2019). Estas interacciones son clave, ya que permiten que ambas partes comprendan mejor las necesidades y expectativas, lo que facilita la entrega de un servicio

de calidad que satisfaga al cliente. Sin embargo, la falta de comunicación efectiva en el sector de servicios profesionales puede dificultar estas interacciones recíprocas. De modo que la adaptación de metodologías de gestión de proyectos a las necesidades específicas de este sector se vuelve crucial para abordar estos desafíos y mejorar la satisfacción del cliente, la eficiencia y la efectividad en la ejecución de proyectos.

Muchas pequeñas organizaciones fracasan debido a la “falta de implementación de una planeación estratégica y a la inexistencia de un plan de negocios” (Fernandez, 2019). Puede resultar en pérdida de productividad, ya que se tarda más tiempo en completar las tareas y se produce menos. También puede llevar a un aumento de costos, ya que se requieren más recursos para completar el proyecto.

La ineficacia de los proyectos puede generar insatisfacción en los clientes, lo que a su vez puede afectar la reputación y las oportunidades futuras de la empresa. Además, la baja eficiencia puede impactar negativamente en la rentabilidad de las empresas de servicios profesionales (BPO). Para mejorar la eficiencia, las empresas de servicios profesionales (BPO) pueden adoptar varios enfoques:

Pueden adaptar metodologías de gestión de proyectos que se ajusten a sus necesidades específicas, incluyendo una planificación meticulosa, comunicación abierta y transparente, asignación de recursos adecuados, capacitación constante y gestión del cambio efectiva. También pueden fomentar una cultura de responsabilidad individual, donde cada miembro del equipo asume la responsabilidad de sus resultados, es proactivo, busca soluciones creativas y se comunica de forma efectiva. Además, pueden crear una cultura organizacional que valore la eficiencia, la eficacia y la satisfacción del cliente, promoviendo una mentalidad orientada al servicio y a la mejora continua.

Los cambios en los modos de trabajar en las organizaciones impulsados por la pandemia por el COVID-19 y las restricciones de movimiento, generaron adaptaciones en las formas de comunicar a los diferentes públicos con los que se relacionan las instituciones, en particular en el modo de interactuar con los públicos internos (Claro Montes, 2022). Por lo tanto, es fundamental que las empresas de servicios profesionales (BPO) implementen estrategias de planificación y comunicación efectivas para reprocesos y mejorar su productividad, considerando la importancia de la comunicación en todos los niveles y etapas del proyecto.

Se hace evidente la necesidad de que las empresas de servicios profesionales (BPO) adopten las mejores prácticas en cuanto a gestión de proyectos se refiere, pero adaptándolas a sus propias características y necesidades. En este mismo sentido se expresan Gido, Baker & Clements cuando plantean que una de las herramientas clave para abordar desafíos en materia de proyectos es establecer una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), dado que será esta la que estandarice procesos, defina estrategias y haga veeduría para que los proyectos se ejecuten de forma efectiva y eficiente (Gido, 2018). La implementación de una PMO en las empresas de servicios profesionales (BPO) puede ser beneficiosa, ya que les permitiría un enfoque centralizado y estandarizado para la gestión de proyectos, considerando las particularidades de su sector.

Uno de los principales obstáculos es la dificultad para estimar con precisión los recursos necesarios para un proyecto, especialmente en términos de tiempo y esfuerzo humano. Como señala Rodríguez "La naturaleza dinámica y cambiante de los proyectos de servicios profesionales, junto con la incertidumbre inherente a las actividades basadas en conocimiento, dificultan la planificación y el control de recursos" (Rodríguez, 2020). Esta incertidumbre puede llevar a una asignación inadecuada de recursos, lo que a su vez puede generar retrasos, costos

adicionales y una calidad deficiente en la entrega de los servicios. Además, la falta de herramientas y metodologías adecuadas para la gestión de recursos puede exacerbar estos problemas, como sugieren Mir y Pinnington en su estudio sobre la gestión de proyectos en empresas de servicios profesionales (BPO) (Pinnington, 2014).

Además, la escasez de recursos financieros y humanos suele ser un desafío constante en estas empresas. A menudo, se ven obligadas a priorizar y ajustar sus recursos para cumplir con los plazos y presupuestos establecidos, lo que puede comprometer la calidad del trabajo. Como explica Kerzner, "La gestión de recursos en proyectos de servicios profesionales implica un delicado equilibrio entre las necesidades del proyecto, los recursos disponibles y las limitaciones presupuestarias, lo que puede generar tensiones y compromisos" (Kerzner, 2017). Esta situación puede llevar a una sobrecarga de trabajo para los empleados, lo que a su vez puede afectar su desempeño y productividad, generando un círculo vicioso de ineficiencia.

Por tanto, es crucial que estas empresas desarrollen estrategias efectivas para optimizar el uso de sus recursos y mantener un control adecuado sobre ellos, para garantizar el éxito de sus proyectos. Algunas de estas estrategias pueden incluir la implementación de sistemas de gestión de recursos integrados, el desarrollo de modelos de estimación de recursos más precisos, y la capacitación continua del personal en técnicas de gestión de proyectos, como sugiere Navarro en su investigación sobre las mejores prácticas en la gestión de proyectos de servicios profesionales (Navarro, 2018). Además, pueden considerar la contratación de personal temporal o la subcontratación de servicios específicos durante períodos de alta demanda, para evitar sobrecargar a sus empleados permanentes.

Una de las principales dificultades en la gestión de proyectos de servicios profesionales es la falta de una capacitación adecuada y orientada al mercado (cliente). Los profesionales que

carecen de la formación necesaria pueden cometer errores, al no estar al tanto de las mejores prácticas o no comprender completamente las necesidades del cliente. Esto afecta directamente la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la eficiencia en la ejecución de proyectos. Por lo tanto, adaptar las metodologías de gestión de proyectos para incluir una capacitación integral y continua es esencial para abordar este problema y mejorar los resultados en el sector de servicios profesionales. A esto se refiere Rustad Bjerke cuando dice en su estudio que los dos factores antecedentes contextuales importantes que facilitan el trabajo en equipo son precisamente la orientación al mercado y el soporte al líder para prácticas de aprendizaje colaborativas (Rustad Bjerke, 2023)

Otro desafío significativo en la gestión de proyectos de servicios profesionales es la resistencia al cambio. Uribe Macías en su capítulo "Implicaciones de la gerencia del servicio en la cultura y en la estructura empresarial", declara que es necesario el compromiso de todos los actores dentro de la organización para un adecuado desarrollo de la empresa (Uribe Macías, 2017). Si bien, un esquema organizacional definido es parte importante de cualquier empresa a fin de generar orden y autoridad, también es cierto que la burocracia y la tramitología pueden convertirse en un mal difícil de desterrar, especialmente cuando eliminarlos representa un cambio de mentalidad y de costumbres. Cambiar costumbres y vencer la resistencia al cambio puede resultar un trabajo duro de ejecutar, pero es fundamental para adaptar las metodologías de gestión de proyectos a las necesidades específicas de las empresas de servicios profesionales (BPO).

Las metodologías adaptadas no solo deben enfocarse en aspectos como planificación detallada, asignación de recursos, capacitación, comunicación y control, sino que también pueden beneficiarse de la aplicación del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) en la

gestión de proyectos. Moyano-Hernández y Sandoval resaltan la importancia de este ciclo para mejorar continuamente los procesos y alcanzar los objetivos de manera más efectiva (Moyano-Hernández, 2021).

Además, como señala Quino Bueno es crucial adoptar metodologías adecuadas para una gestión de proyectos efectiva en las empresas de servicios profesionales (BPO) (Quino Bueno, 2022), Por lo tanto, las metodologías adaptadas deben prestar especial atención a una planificación rigurosa y detallada desde las etapas iniciales, considerando todos los aspectos relevantes, como los recursos necesarios, las habilidades del equipo y los requisitos específicos del proyecto. En este sentido, Vélez enfatizan la necesidad de contar con metodologías sólidas y estandarizadas, pero flexibles para ajustarse a las particularidades de cada industria y organización (Vélez, 2018).

En el contexto de las empresas de servicios profesionales (BPO), el ciclo PHVA puede integrarse en las metodologías adaptadas, permitiendo una planificación exhaustiva, implementación controlada, verificación constante y ajustes oportunos basados en las lecciones aprendidas. Esto no solo mejoraría la eficiencia, eficacia y satisfacción del cliente, sino que también contribuiría a una evaluación más precisa del desempeño del talento humano, como sugiere Canossa Montes de Oca (Canossa Montes de Oca, 2022).

De igual forma los diferentes factores tanto internos como externos que rodean las empresas de servicios profesionales (BPO) les exigen la adaptación de las metodologías de gestión de proyectos a las necesidades específicas de este sector. En este sentido, es crucial implementar una adecuada planificación, una comunicación efectiva, un control riguroso, la asignación de recursos adecuados, la capacitación del personal y la gestión del cambio (Oldenburg Basgal, 2021). Además, los sistemas de recomendación se presentan como una

herramienta valiosa para la gestión de proyectos, según un análisis bibliométrico (Fonseca, 2022). La gestión por proyectos también es destacada como un enfoque relevante (Republica, 2017) y la determinación de la factibilidad de un proyecto es fundamental en la etapa inicial (Ruíz, 2017). Por lo tanto, la adaptación de las metodologías de gestión de proyectos, junto con la incorporación de sistemas de recomendación y la evaluación de factibilidad, son aspectos clave para abordar los desafíos mencionados en las empresas de servicios profesionales (BPO).

De acuerdo con lo anterior, diversos autores destacan la importancia de implementar sólidas prácticas de gestión de proyectos adaptadas a las necesidades específicas de este sector. Izar Landeta en "Gestión y evaluación de proyectos" (Izar Landeta, 2016) y J Miranda en "Gestión de proyectos" (Miranda, 2021) sugieren adoptar metodologías que impliquen una planificación meticulosa, canales de comunicación efectivos, monitoreo y control rigurosos, asignación adecuada de recursos, capacitación del equipo y gestión del cambio organizacional, estas prácticas permitirían mejorar la eficiencia, eficacia y satisfacción del cliente.

Además, E Bareño en "Integración de Lean, Design Thinking y Agile en la gestión de proyectos" propone combinar estos enfoques para optimizar procesos, centrarse en las necesidades del usuario, fomentar la colaboración y adaptabilidad (Bareño, 2020). En el ámbito de los proyectos informáticos, B Guérin en "Gestión de proyectos informáticos: desarrollo, análisis y control" destaca la relevancia del adecuado desarrollo, análisis y control de estos proyectos (Guérin, 2018).

La implementación integral de estas prácticas y enfoques permitiría a las empresas de servicios profesionales (BPO), incluidas las enfocadas en proyectos informáticos, superar las deficiencias mencionadas, mejorar su competitividad y alcanzar el éxito en la ejecución de proyectos, logrando una mayor eficiencia, eficacia y satisfacción del cliente.

Sin perder de vista el problema y pensando hacia el futuro, se debe considerar la importancia de integrar la gestión de datos y la inteligencia artificial (IA) en los procesos de gestión de proyectos. La IA y la gestión de datos pueden abordar nuevos desafíos que surjan de varias maneras. En primer lugar, la aplicación de técnicas de minería de datos y aprendizaje automático puede mejorar la planificación y el control de los proyectos, al analizar datos históricos y predecir posibles riesgos o retrasos (Salas-Olmedo, 2022).

En segundo lugar, la IA puede mejorar la comunicación y la colaboración en los proyectos mediante el uso de asistentes virtuales y herramientas de procesamiento de lenguaje natural (Calvo-Muñoz, 2021). Estas tecnologías pueden facilitar la gestión de la información y el intercambio de conocimientos entre los miembros del equipo, reduciendo la resistencia al cambio y fomentando una mayor participación (Vidal Juan, 2019).

Además, la integración de la IA y la gestión de datos puede mejorar la satisfacción del cliente al permitir una mayor personalización de los servicios y una respuesta más rápida a sus necesidades (Casillas, 2023). Los modelos de IA pueden analizar los datos de los clientes, anticipar sus requerimientos y adaptar los servicios en consecuencia (Quino Bueno, 2022).

Sin embargo, es crucial abordar los desafíos éticos y de privacidad asociados con el uso de la IA y la gestión de datos. Los modelos de IA pueden perpetuar sesgos y vulnerar la privacidad de los datos, por lo que se deben implementar medidas de seguridad y transparencia adecuadas (Casillas, 2023) (Calvo-Muñoz, 2021).

En resumen, las empresas de servicios profesionales (BPO) enfrentan desafíos únicos en la gestión de proyectos, que incluyen la falta de capacitación adecuada, resistencia al cambio, planificación deficiente, comunicación ineficaz y escasez de recursos. Estos desafíos pueden conducir a ineficiencias, costos elevados, insatisfacción del cliente y pérdida de rentabilidad. Sin

embargo, al adaptar las metodologías de gestión de proyectos a sus necesidades específicas, fomentar una cultura organizacional orientada a la eficiencia y la satisfacción del cliente, desarrollar estrategias efectivas para la asignación y control de recursos e integrar la gestión de datos y la IA estas empresas pueden superar estos obstáculos y mejorar significativamente su desempeño en la ejecución de proyectos.

Metodología

Primer nivel

Enfoque, alcance y diseño de investigación

Para la presente investigación se ha propuesto abordar de manera profunda y sistemática la adaptación de metodologías de gestión de proyectos a las necesidades específicas de las empresas de servicios profesionales. Con un enfoque cualitativo, han adoptado un diseño no experimental que les permite observar y analizar este fenómeno en su contexto natural, sin manipular deliberadamente las variables.

El alcance exploratorio permite adentrarse en un ámbito poco estudiado previamente; lo cual representa tanto un reto como una oportunidad. A través de una revisión minuciosa de la literatura existente en artículos científicos, informes sectoriales y otras fuentes documentales relevantes, se busca comprender en profundidad las necesidades y desafíos que enfrentan las empresas de servicios profesionales en la gestión de sus proyectos. Así mismo, el análisis se centra en aspectos clave como la planificación, la comunicación, la asignación de recursos, la capacitación del personal y la gestión del cambio organizacional, entre otros. Además, se explora la relación entre estos factores y su impacto en la eficiencia, la eficacia y la satisfacción del cliente, con este enfoque integral y riguroso, se espera generar importantes implicaciones prácticas y metodológicas que fortalezcan la comprensión y el abordaje de los desafíos que enfrentan las empresas de servicios profesionales en la ejecución de sus proyectos. El objetivo final es contribuir al desarrollo de lineamientos y estrategias que permitan a estas organizaciones adaptar sus metodologías de gestión de proyectos y mejorar significativamente sus resultados.

Definición de variables

El equipo de trabajo determina que las principales variables objeto de medición en la presente investigación son las que se enlistan a continuación:

1. Eficiencia en la gestión de proyectos:
 - Cumplimiento del presupuesto y cronograma de los proyectos.
 - Uso adecuado de los recursos (personal, tiempo, dinero).
2. Eficacia en la gestión de proyectos:
 - Logro de los objetivos y resultados esperados de los proyectos.
 - Calidad de los servicios entregados a los clientes.
3. Satisfacción del cliente:
 - Percepción del cliente sobre la calidad del servicio recibido.
 - Cumplimiento de las expectativas del cliente.
 - Intención de volver a contratar los servicios de la empresa.
4. Factores organizacionales:
 - Planificación de los proyectos (definición de objetivos, asignación de recursos, establecimiento de plazos, etc.).
 - Comunicación (entre el equipo del proyecto, con el cliente y partes interesadas).
 - Control y seguimiento de los proyectos (herramientas de monitoreo, indicadores de desempeño, etc.).
 - Disponibilidad de recursos (humanos, financieros, tecnológicos).
 - Capacitación y desarrollo del personal.

- Cultura organizacional y liderazgo (actitud hacia el cambio, orientación al servicio, mejora continua, etc.).

En la siguiente tabla se establecen los siguientes criterios: definición de variables, definición conceptual, definición operacional y dimensiones.

Tabla 1
Definición de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones
Eficiencia en la gestión de proyectos	Capacidad de realizar y completar proyectos dentro del presupuesto y el cronograma establecidos, utilizando de manera adecuada los recursos disponibles.	Búsqueda en bases de datos información relacionada con el cumplimiento de los proyectos en las empresas de servicios de Bogotá	Retorno de inversión (ROI)
Eficacia en la gestión de proyectos	Capacidad de lograr los objetivos y resultados esperados de los proyectos, así como entregar servicios de alta calidad a los clientes.	Pregunta sobre número de clientes por mes vs reclamaciones recibidas, que hace parte del cuestionario a realizar.	Calidad de productos/servicios entregados.
Satisfacción del cliente	Grado en que las expectativas y necesidades del cliente son cumplidas o superadas por los productos o servicios ofrecidos por una empresa.	Pregunta enfocada en satisfacción sobre calidad, atención y eficiencia. Que hace parte del cuestionario a realizar.	Índice de satisfacción del cliente. Tasa de retención de clientes.
Factores organizacionales	Capacidad para gestar proyectos, definir adecuadamente sus presupuestos y recursos, hacerles seguimiento y mantener al equipo alineado con los objetivos.	Preguntas sobre diversas dimensiones del desempeño en los proyectos, hacen parte del cuestionario a realizar.	Planificación de los proyectos Comunicación Control y seguimiento de los proyectos Disponibilidad de recursos Capacitación y desarrollo del personal Cultura organizacional y liderazgo

Población y muestra

La población objetivo está conformada por las empresas del sector BPO ubicadas en la ciudad de Bogotá, las cuales se caracterizan por ofrecer servicios tercerizados a diferentes compañías en áreas como atención al cliente, ventas, soporte técnico, cobranzas, entre otros. De

acuerdo con el Informe realizado por sectorial (2023), existen más de 600 empresas en el país de las cuales el 64% se encuentran activas en la capital colombiana.

Para el presente estudio, se ha optado por un muestreo no probabilístico intencional seleccionando una muestra de 10 BPO aleatoriamente en Bogotá. Esta muestra de 10 empresas permitirá obtener información valiosa y representativa de las prácticas y desafíos que enfrentan las BPO de la ciudad en cuanto a la gestión de proyectos. Este enfoque de muestreo se considera adecuado debido a la dificultad de acceder a un marco de muestreo completo de todas las empresas de BPO en la ciudad. Por lo tanto, la muestra final consiste en realizar la encuesta a 10 personas que se desempeñen en 5 empresas BPO diferentes.

Segundo nivel

Selección de métodos o instrumentos para la recolección de datos

Teniendo en cuenta el enfoque mixto de la investigación, se utiliza una combinación de cuestionarios estructurados y observación no participante como instrumentos para medir las

variables. Los cuestionarios estructurados, que incluyen preguntas cerradas y escalas de medición, permiten recopilar datos cuantitativos sobre aspectos como la disponibilidad de recursos, la percepción del personal sobre la capacitación y el desarrollo, y la orientación hacia el servicio y la mejora continua dentro de la cultura organizacional. Estos instrumentos facilitan la recopilación de información estandarizada y susceptible de análisis estadístico (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2020).

Por otro lado, la observación no participante, que implica el registro sistemático de comportamientos y situaciones sin intervenir directamente en ellos, es ideal para explorar en profundidad aspectos cualitativos, como la planificación de los proyectos, la comunicación y el control y seguimiento. Esta técnica permite obtener información detallada y contextualizada sobre los procesos, prácticas y dinámicas reales de los participantes en su entorno natural, lo que enriquece la comprensión de las variables (Angrosino, 2012).

La combinación de estos instrumentos cuantitativos y cualitativos brinda una perspectiva más completa y equilibrada para medir las variables de interés, aprovechando las fortalezas de cada enfoque. Además, al utilizar protocolos estandarizados para las observaciones y los cuestionarios, se garantiza una mayor precisión y confiabilidad en la medición de las variables.

Técnicas de análisis de datos

Tabla 2
Técnicas de análisis de datos: Análisis temático

Instrumento	Técnica de análisis	Descripción
Encuesta y Observación (verificación en bases de datos información)	El análisis temático es una técnica de investigación cualitativa que implica identificar, analizar y reportar patrones temáticos dentro de un conjunto de datos. Este enfoque se basa en la identificación y codificación de temas recurrentes o significativos presentes en	La técnica de análisis temático, aplicada en el contexto de la gestión de proyectos en empresas BPO, permite extraer información valiosa a partir de instrumentos de recolección de datos como encuestas y observaciones. Mediante este enfoque, se busca

los datos recopilados, ya sea a través de entrevistas, encuestas, observaciones u otros métodos de recolección de datos. Según Braun y Clarke (2006), el análisis temático es un enfoque sistemático y flexible que permite explorar y comprender la diversidad y complejidad de los datos cualitativos. Este método se centra en la identificación de patrones temáticos en los datos, lo que ayuda a los investigadores a organizar, interpretar y dar sentido a la información recopilada. En el contexto de la eficiencia en la gestión de proyectos de empresas BPO, el análisis temático de las respuestas de las encuestas permite extraer información sobre la percepción de los clientes en relación con la calidad, atención y eficiencia de los servicios prestados. Además, este enfoque puede complementarse con la observación directa de procesos para obtener una comprensión más holística de la eficiencia en la gestión de proyectos.

identificar, analizar y reportar patrones temáticos significativos presentes en las respuestas de los encuestados o en las observaciones de los procesos. En el caso de las encuestas, el análisis temático implica la revisión exhaustiva de las respuestas proporcionadas por los clientes, empleados u otras partes interesadas. Se busca identificar temas recurrentes o emergentes relacionados con la eficiencia en la gestión de proyectos, tales como la satisfacción del cliente, la calidad de los servicios y la atención prestada. Por otro lado, la observación directa de los procesos en las empresas BPO proporciona datos concretos sobre cómo se llevan a cabo las actividades y cómo interactúan los diferentes elementos del proyecto. El análisis temático de estas observaciones permite identificar patrones de comportamiento, áreas de mejora y posibles problemas que puedan afectar la eficiencia en la gestión de proyectos. En resumen, la técnica de análisis temático es una herramienta poderosa para extraer insights significativos a partir de datos recopilados mediante encuestas y observaciones, brindando una comprensión profunda de la eficiencia en la gestión de proyectos en empresas BPO.

Tabla 3
Técnicas de análisis de datos: Teoría fundamentada

Instrumento	Técnica de análisis	Descripción
Encuesta	La teoría fundamentada es una técnica de investigación cualitativa que consiste en desarrollar teorías directamente a partir de los datos recogidos durante el proceso de investigación, en lugar de basarse en teorías o hipótesis preexistentes. Este enfoque pretende generar ideas y conocimientos sobre un fenómeno concreto mediante el análisis sistemático y la codificación de los datos para descubrir	En el contexto de la gestión de proyectos en empresas BPO se puede explorar en profundidad las experiencias y percepciones de los profesionales involucrados, identificando los principales desafíos que enfrentan en áreas clave como la planificación, la comunicación, el control de recursos y la capacitación del personal. El análisis detallado de los procesos y prácticas actuales permite comprender

patrones, relaciones y conceptos.

Según Kathy Charmaz (2006) expone que esta metodología se centra en la construcción de teorías a partir de los datos, en lugar de verificar teorías existentes. Charmaz enfatiza la importancia de que el investigador adopte una postura flexible y reflexiva durante todo el proceso, evitando imponer ideas preconcebidas y permitiendo que la teoría emerja de manera natural de los datos recopilados. Además, subraya la relevancia del muestreo teórico y la comparación constante entre los datos. En el contexto de la gestión de proyectos de empresas BPO a través de la encuesta se pueden identificar los principales desafíos, problemas y obstáculos que enfrentan las empresas en áreas como la planificación, la comunicación, el control, la asignación de recursos y la capacitación del personal.

cómo se abordan (o no) los factores que inciden en la eficiencia, eficacia y satisfacción del cliente. Además, la teoría fundamentada facilita la identificación de las estrategias y soluciones desarrolladas empíricamente por los equipos de BPO, lo que contribuye a la generación de una teoría contextualizada y enraizada en la realidad del sector. Este enfoque también posibilita explorar las barreras y facilitadores para la adopción de nuevas metodologías, brindando insumos valiosos para diseñar e implementar mejoras en la gestión de proyectos que se ajusten a las necesidades específicas de las empresas BPO.

Tabla 4

Técnicas de análisis de datos: Análisis de contenido

Instrumento	Técnica de análisis	Descripción
Observación	El análisis de contenido es una técnica de investigación cualitativa que permite analizar de manera sistemática y objetiva el contenido manifiesto de diferentes fuentes de información, como textos, documentos, entrevistas, observaciones, entre otros. Esta técnica implica un proceso de codificación, categorización e identificación de patrones y temas recurrentes dentro de los datos recopilados. Según Krippendorff (2018), el análisis de contenido se basa en la definición precisa de las reglas de codificación, lo que permite la replicabilidad y la validez de los resultados. Además, esta técnica permite tanto un enfoque inductivo, donde los temas y categorías emergen de los datos, como un enfoque deductivo, donde se aplican categorías predefinidas basadas	En primer lugar, el Análisis de Contenido facilita la exploración de los factores organizacionales que influyen en la eficiencia, eficacia y satisfacción del cliente al gestionar proyectos de las empresas BPO. Mediante la codificación y categorización de los datos recolectados a través de entrevistas y grupos focales, se pueden identificar patrones y temas recurrentes relacionados con la planificación, comunicación, control, disponibilidad de recursos, capacitación y cultura organizacional. Además, esta técnica permite un enfoque tanto inductivo como deductivo, lo que brinda flexibilidad en el análisis. Por un lado, las categorías pueden emerger directamente de los datos, permitiendo capturar perspectivas y experiencias únicas de los participantes. Por otro lado, el análisis puede basarse en un marco teórico existente, lo que facilita la

en un marco teórico o conceptual existente. El análisis de contenido también puede ser utilizado para analizar datos cualitativos y cuantitativos, lo que lo convierte en una técnica versátil y útil en diversas áreas de investigación. Mayring (2014) propone un enfoque específico llamado "Análisis Cualitativo de Contenido", que consiste en un proceso sistemático de reducción de datos, donde el material se divide en unidades de análisis, se codifica y se categoriza en función de un modelo de categorías previamente definido o emergente.

integración de conceptos y teorías relevantes en la investigación. Otra ventaja clave del Análisis de Contenido es su capacidad para manejar datos cualitativos y cuantitativos de manera simultánea. Esto es especialmente valioso en el contexto de esta investigación, ya que involucra variables tanto cuantitativas (como eficiencia y satisfacción del cliente) como cualitativas (factores organizacionales).

Además, al seguir un proceso sistemático y riguroso de codificación y análisis, se garantiza la confiabilidad y validez de los resultados obtenidos. Esto es crucial para asegurar que las recomendaciones y estrategias derivadas de esta investigación sean sólidas y aplicables en el contexto de las empresas BPO. La aplicación de la técnica de Análisis de Contenido es vital para recolectar y analizar los datos de las empresas BPO en Bogotá, ya que permite una exploración profunda y sistemática de los factores organizacionales que influyen en la eficiencia, eficacia y satisfacción del cliente en la gestión de proyectos, y flexibilizar el análisis y garantiza la confiabilidad y validez de los resultados.

Instrumento de recolección de datos

Encuesta Gestión de Proyectos. Empresas Sector BPO en Bogotá, Colombia

Consentimiento Informado

Usted ha sido invitado a participar en un estudio de investigación sobre la gestión de proyectos en empresas del sector BPO en Bogotá, Colombia. Este estudio es realizado por estudiantes de la asignatura *Seminario de Investigación*, que pertenece al programa de Especialización en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN.

Su participación en este estudio es completamente voluntaria. Si acepta participar, se le pedirá que complete un cuestionario que aborda aspectos relacionados con la gestión de proyectos en su empresa. El cuestionario tomará aproximadamente 7 minutos para completarse, con una totalidad de 11 preguntas de opción múltiple.

Toda la información recopilada en este estudio será tratada de manera confidencial y solo se utilizará con fines académicos. Su empresa y cargo no serán revelados en ningún informe o publicación resultante de este estudio.

Si tiene alguna pregunta o inquietud sobre este estudio, no dude en comunicarse con Cristhian Casas al correo electrónico ccasasa42356@universidadean.edu.co o al número de Contacto 3176806106.

Al completar y enviar el cuestionario, usted acepta participar voluntariamente en este estudio de investigación.

Muchas gracias por su tiempo y colaboración.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Empresa para la que labora *

2. Cargo actual dentro de esta compañía *

Eficiencia en la gestión de proyectos.

3. 1. ¿Cuáles de estos factores considera usted que pueden tener un impacto en la gestión de proyectos en su compañía? (puede seleccionar más de una respuesta) *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Demora de cierre por requerimientos adicionales de clientes.
- Demora de cierre por causa de otras partes interesadas (socios, inversores, terceros).
- Demoras por fallas en el presupuesto/suministro recursos.
- Retrasos en ejecución por actividades dependientes de terceros.
- Cancelación de proyectos.

Eficacia en la gestión de proyectos

4. 2. ¿Cuál es el flujo de clientes por mes en la compañía para la que trabaja? *

Marca solo un óvalo.

- De 5 a 10 clientes
- De 11 a 20 clientes
- De 21 a 30 clientes
- De 31 a 40 clientes
- De 41 a 50 clientes
- Más de 100 clientes

5. 3. ¿Cuántas reclamaciones de clientes hay al mes? *

Marca solo un óvalo.

- De 5 a 10 reclamaciones
- De 11 a 20 reclamaciones
- De 21 a 30 reclamaciones
- De 31 a 40 reclamaciones
- De 41 a 50 reclamaciones
- Más de 100 reclamaciones

6. 4. ¿Cuál es el motivo más común de estas reclamaciones? *

Marca solo un óvalo.

- Calidad del producto o servicio.
- Tiempo de atención o entrega.
- Calidad de la atención realizada.

Satisfacción del cliente

7. 5. ¿Cómo califican los clientes la calidad, atención y eficiencia de los servicios recibidos en términos de entrega de valor? *

Marca solo un óvalo.

- 5 (Muy satisfecho)
- 4 (Satisfecho)
- 3 (Neutral)
- 2 (Insatisfecho)
- 1 (Muy insatisfecho)

Factores organizacionales

8. 6. Planificación de los proyectos: *

En relación con la planificación de los proyectos en su organización, indique en que escala se cumple la siguiente afirmación:

Se definen claramente los objetivos de los proyectos, asignando adecuadamente los recursos (humanos, financieros y tecnológicos) y estableciendo plazos y cronogramas realistas y alcanzables.

Marca solo un óvalo.

- 1 (No se cumple)
- 2 (Se cumple parcialmente)
- 3 (Se cumple Totalmente)

9. 7. Comunicación: *

Califique la calidad de la comunicación en los proyectos dentro de su organización para los siguientes grupos:

Marca solo un óvalo por fila.

	1 (Muy mala)	2 (Mala)	3 (Regular)	4 (Buena)	5 (Excelente)
Entre los miembros del equipo del proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Con los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Con las partes interesadas (stakeholders).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. 8. Control y seguimiento de los proyectos: *

De las siguientes herramientas de control y seguimiento de los proyectos indique cuáles son utilizadas en su organización.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Existen herramientas o sistemas adecuados para monitorear el progreso y desempeño de los proyectos.
- Se utilizan indicadores de desempeño pertinentes y apropiados para evaluar el avance y éxito de los proyectos.
- Reuniones de seguimiento periódicas, para conocer el estado de los proyectos.
- Ninguna de las anteriores.

11. 9. Disponibilidad de recursos: *

De los siguientes recursos, indique con cuáles cuenta para el desarrollo exitoso de los proyectos en su organización.

	A disposición	Limitados	No cuenta con ellos
Recursos humanos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos financieros suficientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos tecnológicos (software, hardware, infraestructura).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. 10. Capacitación y desarrollo del personal: *

Respecto a la capacitación y desarrollo del personal en su organización, indique si la siguiente afirmación aplica para su compañía:

Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar habilidades transversales (power skills) en el personal de igual forma los programas de capacitación en habilidades aplicadas son efectivos para el desempeño de los proyectos *Marca solo un óvalo.*

- 1 (No se aplica)
- 2 (Se aplica parcialmente)
- 3 (Se aplica Totalmente)

13. 11. Cultura organizacional y liderazgo: *

En relación con la cultura organizacional y el liderazgo en su empresa, indique que tan de acuerdo se encuentra con la siguiente afirmación:

La organización tiene una actitud positiva frente al cambio y la mejora continua, con una orientación al servicio y a satisfacer las necesidades de los clientes. Además, existe un liderazgo claro y efectivo en la gestión de los proyectos *Marca solo un óvalo.*

- 5 (Totalmente de acuerdo)
- 4 (Parcialmente de acuerdo)
- 3 (Neutral)
- 2 (Parcialmente en desacuerdo)
- 1 (Totalmente en desacuerdo)

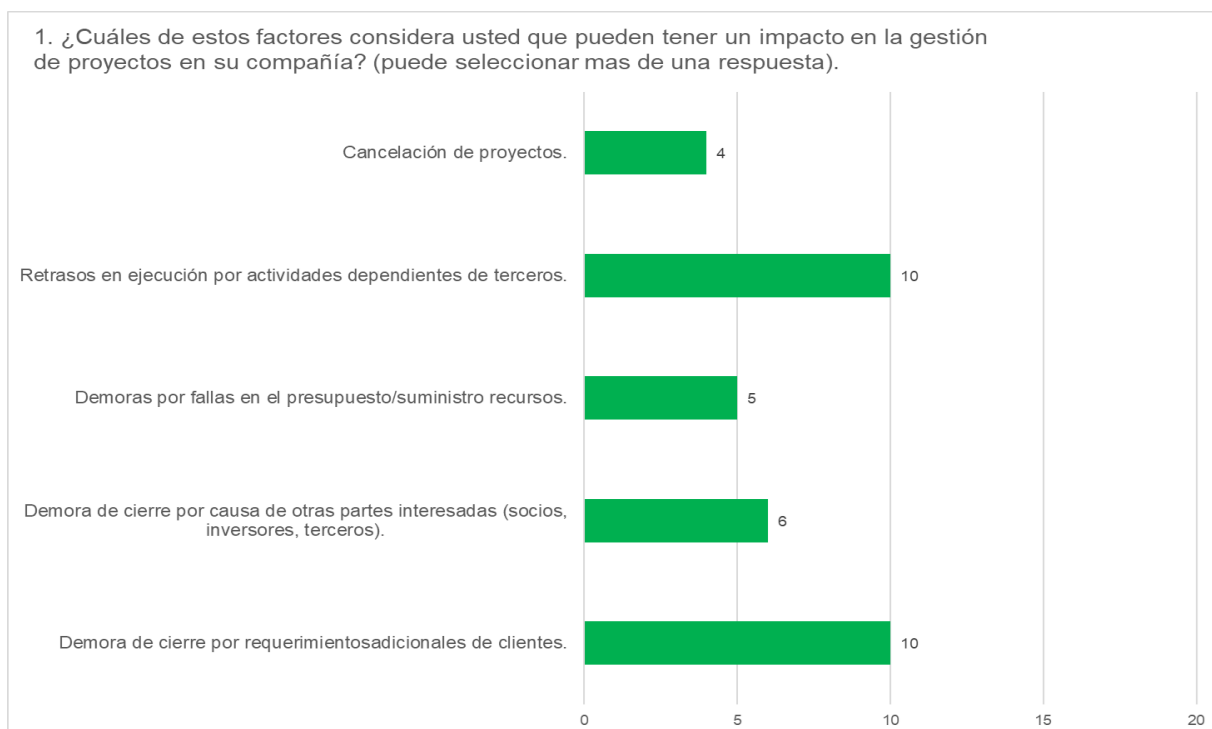
Análisis y discusión de los resultados

El equipo investigador encuestó a 20 personas que se desempeñan en 20 diferentes empresas del sector BPO en Bogotá en el mes de abril de 2024. Las cifras reflejan el desempeño de dichas empresas en torno a la aplicación de metodologías de gestión de proyectos.

El 100% de las encuestas se realizaron a través de un formulario en línea en donde se incluyeron 11 preguntas cerradas de selección múltiple. Todas las respuestas se realizaron de forma individual. A continuación, se presenta un análisis de los resultados obtenidos:

Análisis 1

Ilustración 1 *Respuesta pregunta 1*



El 100% de los encuestados considera como factores de impacto relevante para su empresa los siguientes aspectos: demoras por fallas en el presupuesto o suministro de recursos (50%), y retrasos en la ejecución debido a actividades dependientes de terceros (50%). Estos impactos son importantes, ya que afectan la ejecución de las tareas diarias y comprometen la eficiencia en los procesos de entrega de valor en la compañía. Teniendo en cuenta lo anterior, sugiere dificultades en la comunicación y alineación con los clientes y partes interesadas, así como en la planificación y asignación de recursos.

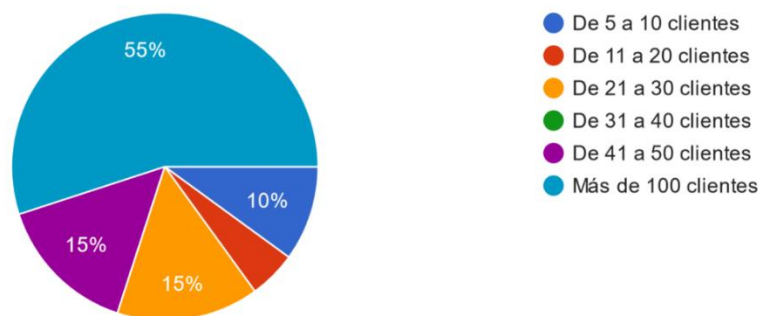
Relacionado con esto, se encuentra que el 30% de los encuestados asegura que existen demoras en cierres de los proyectos, esto puede generar fugas de recursos y gastos innecesarios para las empresas del sector ya que por un lado se encuentran proyectos que se extienden en el tiempo y su sostenimiento puede resultar costoso y, por otro lado, hay proyectos que pueden estar completados en sus actividades pero que no han sido cerrados por falta de una aprobación o un documento que lo formalice.

Análisis 2

Ilustración 2
Respuesta pregunta 2

2. ¿Cuál es el flujo de clientes por mes en la compañía para la que trabaja?

20 respuestas



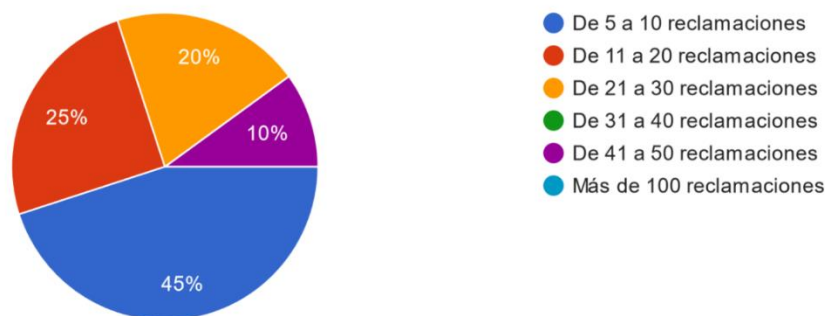
La mayoría de las respuestas indican un alto volumen de actividades y clientes atendidos, con un flujo de más de 40 clientes por mes. Según el resultado del instrumento realizado, el 15 % de las empresas encuestadas maneja entre 41 y 50 clientes mensuales y el 55 % manejan más de 100 clientes mensuales, lo que les demanda una alta atención en los procesos y una planificación detallada para cada proyecto. Es importante destacar que, con un flujo tan alto de clientes, las empresas están expuestas a cometer numerosos errores, lo que podría generar reclamos y comprometer sus procesos de mejora y efectividad.

Análisis 3

Ilustración 3
Respuesta pregunta 3

3. ¿Cuántas reclamaciones de clientes hay al mes?

20 respuestas



El número de reclamaciones es un indicador importante para identificar las necesidades de los clientes dentro del contexto de la gestión de proyectos. Para hacer un análisis adecuado y mucho más exacto de los resultados obtenidos en esta pregunta se deben considerar en conjunto con los resultados de la pregunta 2 “*Flujo de clientes por mes*”.

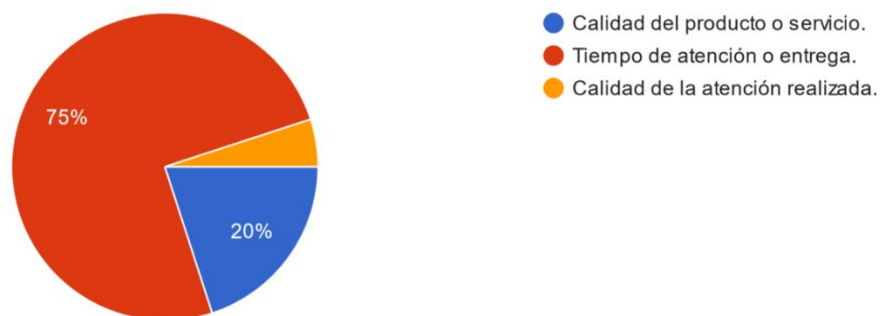
Es relevante identificar las necesidades específicas de estas empresas en la gestión de proyectos ya que el 55% de las respuestas indicaron entre 11 a 50 reclamaciones mensuales. Si partimos que tenemos una base de 120 clientes aproximadamente en promedio y de estos tenemos 33 reclamaciones por mes (*que es el promedio de los topes de las empresas con más reclamaciones en la encuesta*) nos da como resultado un 25% de reclamaciones, el cual es un número muy alto para manejo de clientes y su efectividad en relación con entrega de valor y satisfacción.

Análisis 4

Ilustración 4
Respuesta pregunta 4

4. ¿Cuál es el motivo más común de estas reclamaciones?

20 respuestas



Sobre los motivos de las reclamaciones complementa las respuestas obtenidas de la pregunta 3 “¿cuántas reclamaciones de clientes hay al mes?”.

Se analiza la importancia que le da la empresa a las necesidades de sus clientes y qué aspectos valoran ellos al recibir un servicio o al ser atendidos en una situación específica, como responder a una llamada, gestionar una reclamación o agilizar un servicio solicitado. El segundo punto relevante es la calidad del servicio, la cual está directamente relacionada con la eficiencia de la empresa al dar respuesta a las solicitudes de los clientes.

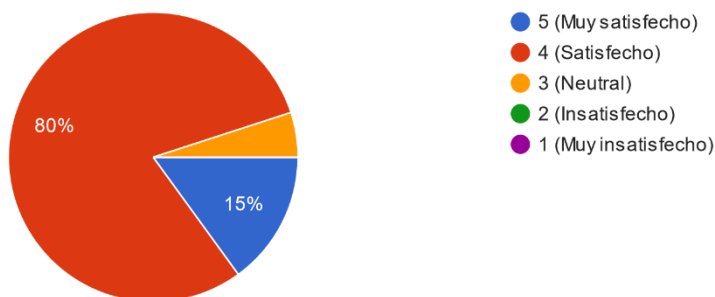
El motivo más mencionado fue el tiempo de atención o entrega, presente en el 75% de las respuestas. Ya que esto es un factor crucial en la prestación del servicio hacia los clientes, determina la calidad del servicio mismo y la entrega de valor de la empresa; así mismo califica su eficiencia en pro de sus clientes.

Análisis 5

Ilustración 5
Respuesta pregunta 5

5. ¿Cómo califican los clientes la calidad, atención y eficiencia de los servicios recibidos en términos de entrega de valor?

20 respuestas



Este apartado del conjunto de datos aborda los motivos más comunes de las reclamaciones de los clientes, lo cual está directamente relacionado con la variable "Satisfacción del cliente" y sus dimensiones "Índice de satisfacción del cliente" y "Tasa de retención de clientes".

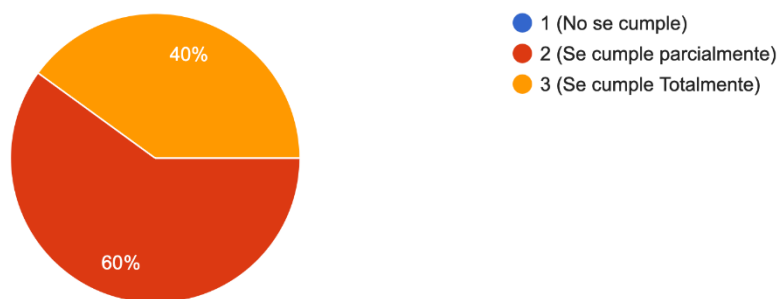
Según los datos, los principales motivos de reclamación son el tiempo de atención o entrega y la calidad del producto o servicio, *ver Ilustración 4*. Estos factores impactan negativamente la satisfacción del cliente, lo que puede derivar en un índice de satisfacción más bajo y una menor tasa de retención de clientes.

Es importante destacar que la satisfacción del cliente es fundamental para el éxito de las empresas de servicios profesionales, ya que determina su capacidad para mantener una base de clientes leales y atraer nuevos negocios. Un índice de satisfacción bajo y una baja tasa de retención pueden indicar deficiencias en la calidad del servicio, tiempos de respuesta lentos o incumplimiento de expectativas, lo que a su vez afecta la rentabilidad y la reputación de las empresas.

Análisis 6

Ilustración 6 Respuesta pregunta 6

6. Planificación de los proyectos: En relación con la planificación de los proyectos en su organización, indique en que escala se cumple la si...do plazos y cronogramas realistas y alcanzables.
20 respuestas



En este espacio se analiza el nivel en que son trazados planes de acción adecuados y sujetos a la realidad de las empresas y sus contextos económicos y de mercado, lo cual está directamente relacionado con la variable "Factores organizacionales" y la dimensión "Planificación de los proyectos".

Una planificación adecuada de los proyectos que garantice la entrega de valor a los clientes implica tres conceptos:

- La definición clara de objetivos.
- La asignación correcta de recursos humanos, financieros y tecnológicos,
- El establecimiento de plazos y cronogramas realistas.

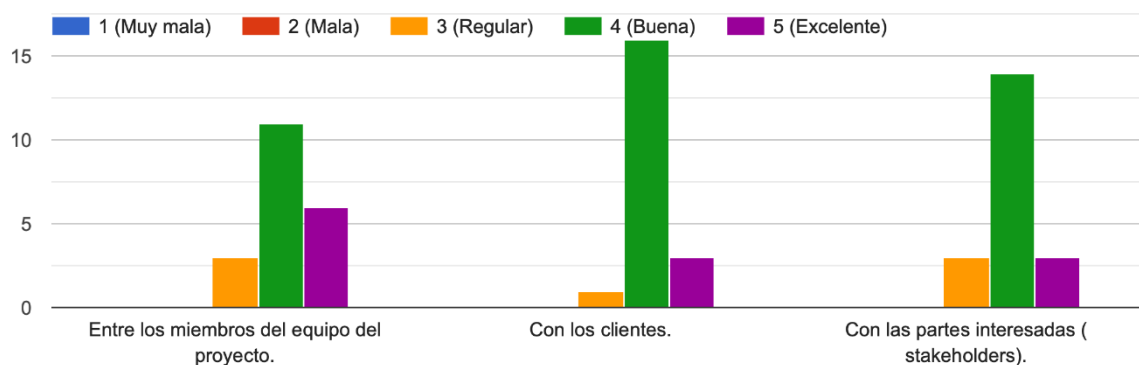
Según los datos obtenidos, para la mayoría de las empresas encuestadas (60%) se cumple solo en parte los planes de acción. Esto sugiere que algunas empresas están teniendo dificultades

en la planificación efectiva de sus proyectos, lo que puede resultar en retrasos, uso ineficiente de recursos y, en última instancia, una entrega de valor inferior a las expectativas del cliente.

Análisis 7

Ilustración 7 Respuesta pregunta 7

7. Comunicación: Califique la calidad de la comunicación en los proyectos dentro de su organización para los siguientes grupos:



Aquí se aborda la calidad de la comunicación en los proyectos dentro de la organización, lo cual está directamente relacionado con la variable "Factores organizacionales" y la dimensión "Comunicación". Una comunicación efectiva es esencial para el éxito de los proyectos, ya que facilita la coordinación entre los miembros del equipo, la alineación con los objetivos del proyecto y la resolución oportuna de problemas o malentendidos.

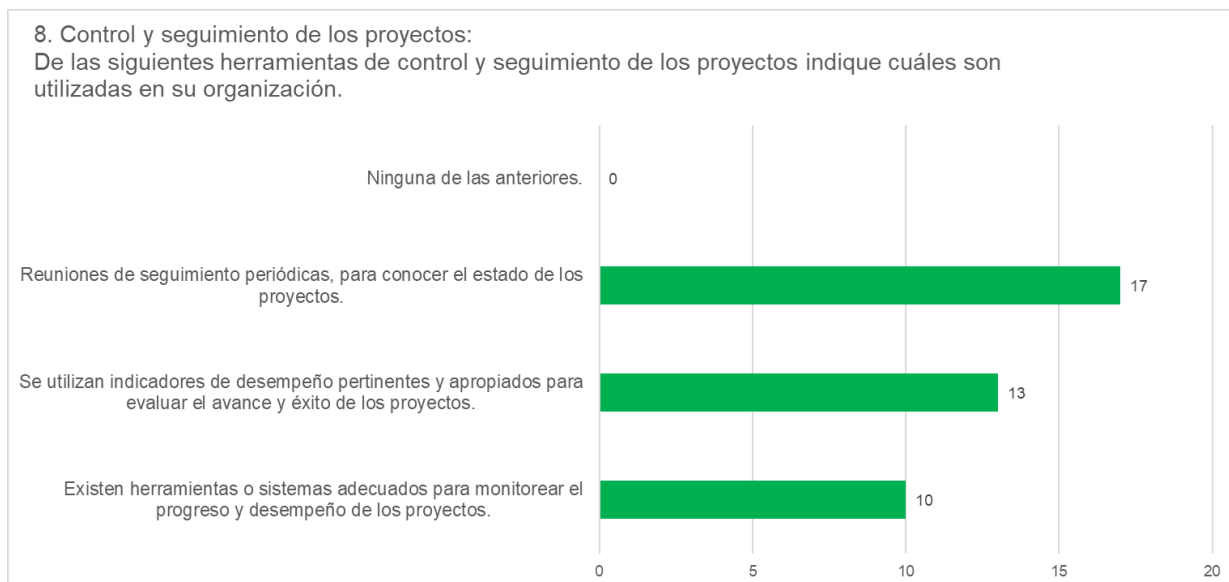
Según los datos, la calidad de la comunicación dentro de los equipos de proyecto se califica principalmente como buena o excelente (85%). Sin embargo, también hay algunas respuestas que indican una comunicación regular o deficiente (15%), lo que puede ser un factor que contribuye a los desafíos enfrentados en la gestión de proyectos.

La comunicación efectiva también es crucial con los clientes y las partes interesadas externas. Los datos muestran que, en general, la comunicación con estos grupos se percibe como buena o excelente (entre un 85% y 95%), lo que es positivo para mantener una relación sólida y una comprensión clara de las expectativas y requisitos.

No obstante, no se puede perder de vista las respuestas que indican una comunicación regular o deficiente con clientes y partes interesadas 12,5%, teniendo en cuenta que, al tratarse de relacionamiento entre personas, los conflictos o roces no surgen a la luz sino hasta cuando han llegado a un punto de difícil manejo, lo que puede generar malentendidos, insatisfacción y posibles retrasos o problemas en la ejecución de los proyectos. Esto se evidencia cuando al ver los resultados se encuentra que las calificaciones de excelente equiparan o levemente superan la calificación de regular (20% en promedio).

Análisis 8

Ilustración 8 Respuesta pregunta 8



Este punto se enfoca en las herramientas y métodos utilizados para el control y seguimiento de los proyectos, lo cual está directamente relacionado con la variable "Factores organizacionales" y la dimensión "Control y seguimiento de los proyectos". Un control y seguimiento adecuados son fundamentales para monitorear el progreso de los proyectos, identificar desviaciones respecto al plan original y tomar acciones correctivas oportunas para mantener los proyectos encaminados hacia el éxito.

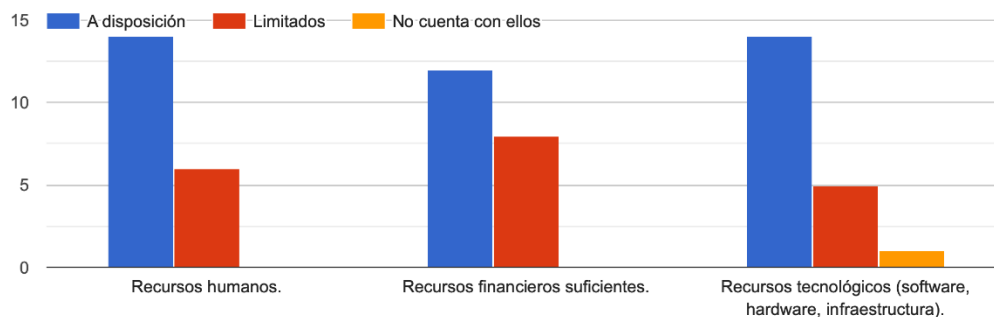
Según los datos, la mayoría de las empresas encuestadas cuentan con herramientas o sistemas adecuados para monitorear el progreso y desempeño de los proyectos, así como con indicadores de desempeño pertinentes y reuniones de seguimiento periódicas. Estas prácticas son esenciales para mantener un control efectivo sobre los proyectos y garantizar que se cumplan los objetivos y entregables. Sin embargo, algunas respuestas indican limitaciones en cuanto a las herramientas y recursos disponibles para el control y seguimiento de los proyectos, ya que solo el 50% de la población encuestada cuenta con estas herramientas. Esto puede llevar a una falta de visibilidad sobre el estado real de los proyectos, dificultando la toma de decisiones informadas y la implementación de acciones correctivas oportunas.

Del mismo modo se observa que solo 13 de 20 empresas encuestadas cuentan con indicadores adecuados para evaluar el desempeño de los proyectos, lo que representa 65%. Lo que denota una debilidad frente a la evaluación de los proyectos.

Análisis 9

Ilustración 9
Respuesta pregunta 9

9. Disponibilidad de recursos: De los siguientes recursos, indique con cuáles cuenta para el desarrollo exitoso de los proyectos en su organización.



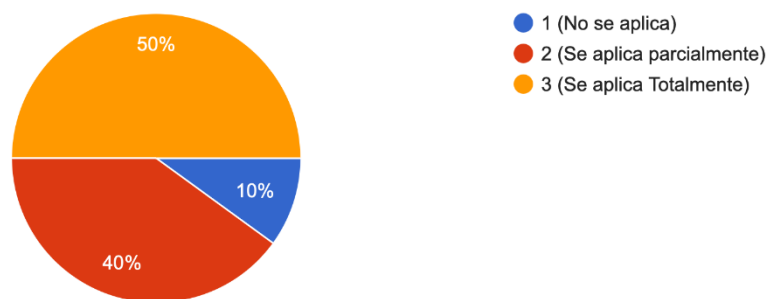
Los recursos son fundamentales para ejecutar los proyectos de forma exitosa, y los datos revelan algunas fortalezas y debilidades en este aspecto. En cuanto a los recursos humanos, el 75% de las organizaciones encuestadas indican tenerlos a disposición, lo cual es positivo ya que el capital humano es fundamental para llevar a cabo las tareas y actividades requeridas. Sin embargo, contar con el personal adecuado en cantidad y habilidades es solo un componente, pues también se requieren otros recursos clave como los recursos financieros suficientes, en el resultado de la encuesta se observa una división más equilibrada, pues el 47% de los encuestados afirman tenerlos a disposición y el 53% indicando que son limitados. Esto puede representar un desafío significativo, ya que la falta de fondos adecuados puede limitar la capacidad para adquirir materiales, contratar servicios externos cuando sean necesarios, entre otros aspectos que podrían impactar negativamente en el alcance, el cronograma y el costo de los proyectos.

Finalmente, en cuanto a los recursos tecnológicos (software, hardware, infraestructura), la mayoría de las organizaciones manifestaron tener limitaciones o carecer completamente de ellos. Esto es preocupante, ya que, en el mundo actual, la tecnología juega un papel fundamental en la ejecución eficiente de los proyectos, desde herramientas de colaboración y comunicación hasta soluciones especializadas para gestión de proyectos, análisis de datos y automatización de tareas.

Análisis 10

Ilustración 10 Respuesta pregunta 10

10. Capacitación y desarrollo del personal: Respecto a la capacitación y desarrollo del personal en su organización, indique si la siguiente afirmación... son efectivos para el desempeño de los proyectos
20 respuestas



La capacitación y el desarrollo continuo del personal son aspectos cruciales para garantizar que los equipos de proyecto cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse de manera efectiva. Los datos muestran una división considerable en cuanto a la aplicación de programas de capacitación en las organizaciones encuestadas, el 50% de las respuestas indicaron que se aplica totalmente la capacitación y el desarrollo del personal, lo cual es positivo, ya que sugiere que estas organizaciones invierten en el crecimiento profesional de sus equipos, tanto en habilidades técnicas específicas como en competencias transversales como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, entre otras.

Por otro lado, un 40% respondió que solo se aplica parcialmente, lo que puede implicar que estos programas no están bien estructurados, no cubren todas las necesidades de capacitación o simplemente no se implementan de manera consistente en toda la organización. Esto puede

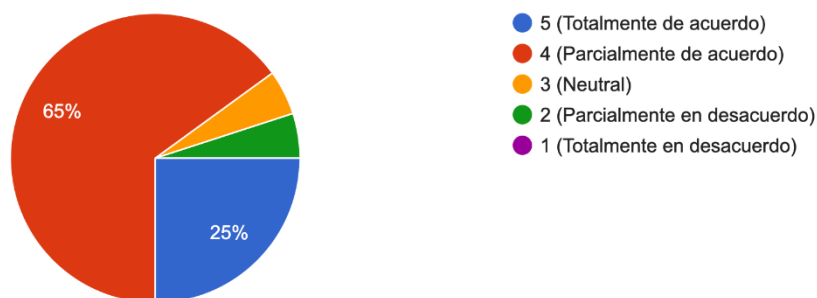
llevar a brechas de habilidades y conocimientos entre los miembros de los equipos de proyecto, afectando su desempeño y aumentando los riesgos de fallas o retrasos.

Finalmente, un 10% indicó que no se aplican programas de capacitación y desarrollo, esto es preocupante, ya que sugiere que estas organizaciones no están invirtiendo en el crecimiento profesional de su capital humano. Esto puede tener un impacto negativo en la calidad del trabajo, la motivación del personal y, en última instancia, en el éxito de los proyectos.

Análisis 11

Ilustración 11 *Respuesta pregunta 11*

11. Cultura organizacional y liderazgo: En relación con la cultura organizacional y el liderazgo en su empresa, indique que tan de acuerdo se encuentra co... claro y efectivo en la gestión de los proyectos
20 respuestas



La cultura organizacional y el liderazgo desempeñan un papel fundamental en el éxito de la gestión de proyectos. Los datos revelan que hay oportunidades de mejora en este aspecto para gran parte de las organizaciones encuestadas.

Un 65% de las respuestas indicaron estar parcialmente de acuerdo en que la cultura organizacional y el liderazgo son claros y efectivos en la gestión de proyectos. Esto sugiere que, si bien hay algunos elementos positivos, aún existen áreas que requieren atención y mejora.

Algunas de las posibles debilidades podrían estar relacionadas con una cultura organizacional que no esté totalmente alineada con los principios y prácticas de la gestión de proyectos, como la adopción de metodologías ágiles, la gestión proactiva de riesgos, la comunicación efectiva con los stakeholders, entre otros aspectos clave.

Solo el 25% de las organizaciones encuestadas manifestaron estar totalmente de acuerdo en que la cultura organizacional y el liderazgo son efectivos para la gestión de proyectos. Estas organizaciones probablemente han logrado cultivar una cultura sólida de gestión de proyectos, con procesos, herramientas y roles bien definidos, así como un liderazgo comprometido y capacitado para conducir los proyectos al éxito. El otro 75 % debe trabajar en cultivar una cultura organizacional sólida.

Conclusiones

En conclusión, las empresas encuestadas enfrentan desafíos sustanciales en la gestión de proyectos, la asignación de recursos, la comunicación con terceros y clientes, y la entrega oportuna de servicios. Estos problemas generan retrasos, ineficiencias y un alto número de reclamos, comprometiendo la satisfacción del cliente y la entrega de valor. Se requieren mejoras significativas en la planificación, comunicación, gestión de recursos y procesos de atención al cliente para abordar estas deficiencias de manera efectiva.

En primer lugar, las empresas de servicios profesionales (BPO) deben realizar consultas exhaustivas que evalúen las necesidades específicas de capacitación en la gestión de los proyectos de las empresas BPO, analizando factores como tamaño, tipos de proyectos y tecnologías utilizadas (Ispring, 2023). A partir de esto, diseñar un plan integral de capacitación que cubra habilidades técnicas en metodologías como PMBOK, Agile y Lean (Asana, 2024), así como competencias transversales de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación efectiva. Dicho plan debe incluir estrategias de implementación, métodos de enseñanza, evaluación y seguimiento del progreso. Además, se debe medir el impacto de la capacitación en el desempeño de los equipos y el éxito de los proyectos mediante métricas e indicadores clave, para ajustar y mejorar continuamente el programa (Ispring, 2024). Además, desarrollar una guía personalizable con mejores prácticas y lecciones aprendidas que puedan adaptarla las empresas de servicios profesionales (BPO) a sus necesidades específicas y así contar con equipos altamente calificados en gestión de proyectos.

Adicionalmente la adopción de metodologías ágiles en la gestión de proyectos ha demostrado ser una práctica exitosa en diversos sectores económicos. Por ejemplo, en el sector

tecnológico, empresas como Google, Amazon y Spotify han implementado Scrum y Kanban para desarrollar productos digitales de manera más rápida y adaptable (Atlassian, 2022). En el sector financiero, bancos como ING y BBVA han utilizado Lean y Agile para mejorar la experiencia del cliente y acelerar la entrega de nuevos servicios (Mckinsey, 2107), incluso en sectores más tradicionales como la manufactura, compañías como Siemens y Bosch han adoptado Agile para fomentar la innovación y la colaboración en sus equipos. Estos casos muestran cómo las metodologías ágiles permiten a las empresas ser más ágiles, productivas y centradas en el cliente, lo cual es crucial en entornos altamente competitivos. Al aprender de estos ejemplos y adaptar sus mejores prácticas, las empresas BPO podrían mejorar significativamente su capacidad de innovación y entrega de servicios.

Por otra parte, se concluye que los métodos utilizados por las empresas de servicios profesionales (BPO) no satisfacen las necesidades en cuanto a la gestión de los proyectos ya que carecen de flexibilidad para adaptarse a los cambios solicitados por los clientes, lo que puede generar soluciones insuficientes u obsoletas. Además, no cuentan con planes de contingencia sólidos para mitigar retrasos por causas externas. En cuanto a recursos, solo la mitad de las organizaciones dispone de fondos monetarios suficientes, y una de cada tres carece de herramientas tecnológicas adecuadas para controlar los avances. Estos problemas ocasionan retrasos, ineficiencias y un alto número de reclamos, comprometiendo la satisfacción del cliente y la entrega de valor. Se requiere mejorar sustancialmente la planificación, comunicación, gestión de recursos y procesos de atención al cliente para abordar estas deficiencias de manera efectiva. Dos metodologías ágiles que podrían ayudar a estas empresas a abordar estos desafíos son Scrum, Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017) y Kanban, Ahmad, M. O., Markkula, J., & Oivo, M. (2013).

Scrum se enfoca en la entrega iterativa de valor y la adaptabilidad, por otro lado, Kanban se centra en la optimización del flujo de trabajo y la mejora continua. La combinación de estas metodologías, adaptadas a las necesidades específicas de las empresas BPO, podría contribuir a mejorar la planificación, la comunicación, la gestión de recursos y los procesos de atención al cliente, lo que a su vez aumentaría la eficiencia, la eficacia y la satisfacción del cliente en la gestión de proyectos.

Finalmente, las empresas de servicios profesionales (BPO) deben fortalecer la planificación, definiendo claramente objetivos, recursos y cronogramas realistas (PMI, 2021). Esto ayudará a mitigar los retrasos y problemas de asignación de recursos identificados en los análisis, mejorar la comunicación interna y externa, implementando canales efectivos y flujos bidireccionales de comunicación (Chih, Zwikael y Restubog, 2019), implementar sistemas robustos de control y medición, con indicadores y reuniones periódicas. Tales como el Net Promoter Score -NPS (Qualtrics 2024) o indicadores del Valor Ganado (PMI, 2008), invertir en programas de capacitación y desarrollo del personal, abarcando habilidades técnicas y transversales (Labrador Machn et al., 2019) y Cultivar una cultura organizacional sólida, orientada a la eficiencia, satisfacción del cliente y mejora continua, con un liderazgo comprometido en gestión de proyectos (Uribe Macías, 2017).

Estas prácticas permitirán adaptar las metodologías de gestión de proyectos, mejorando la eficiencia, eficacia y satisfacción del cliente, aspectos clave para el éxito y competitividad de las empresas BPO.

Referencias Bibliográficas

Almeida Parizotto, L., Tonso, A., & de Carvalho, M. M. (2020). The challenges of project management in small and medium-sized enterprises: a literature review based on bibliometric software and content analysis. *Gestão & produção*, 27(1).
<https://doi.org/10.1590/0104-530x3768-20>

Andrade, A. M., A. Del Río, C., & Alvear, D. L. (2019). Estudio de Tiempos y Movimientos para Incrementar la Eficiencia en una Empresa de Producción de Calzado. *CIT Informacion Tecnologica*, 30(3), 83–94. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642019000300083>

Angrosino, M. (2012). *Etnografía y observación participante en investigación cualitativa* (Vol. 3). Ediciones Morata.

Arias Bareño, E. O. (2020). Integración de Lean, Design Thinking y Agile en la gestión de proyectos. *SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión*, 12(2).
<https://doi.org/10.15332/24631140.5942>

Ariza, D. A. (2017). Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista. *Obras y Proyectos*, 22, 75–85. <https://doi.org/10.4067/s0718-28132017000200075>

Asociacion Colombiana de BPO (2023, Agosto) Talento joven impulsa el sector BPO en Colombia generando más de 752, 600 empleos directos y un crecimiento del 6% en el último año. Recuperado de <https://www.bpro.org/sites/default/files/pdf-eventos/Boletin-Talento-joven-impulsa-el-sector-BPO.pdf>

Basgal, O., & D. M. (2021). *Gerencia de proyectos*.
<https://rid.unam.edu.ar/handle/20.500.12219/4834>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Canossa Montes de Oca, H. (2021). Gestión de Proyectos como Estrategia para la Evaluación de Desempeño del Talento Humano en las Empresas. *Ciencias administrativas*, 19, 12. <https://doi.org/10.24215/23143738e093>

Claro, C., Ayala de Choriego, M., & Barros, J. P. (2022). Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen a ranking Great Place to Work Chile. *Anagramas - Rumbos y sentidos de la comunicación*, 21(41), 1–27. <https://doi.org/10.22395/anqr.v21n41a4>

Escobar, C. (2024, enero 25). Colombia destaca en el sector BPO como uno de los principales mercados de América Latina. *Sectorial*. <https://sectorial.co/articulos-especiales/colombia-destaca-en-el-sector-bpo-como-uno-de-los-principales-mercados-de-america-latina/>

Fernández Hurtado, S. R., Martínez, L. Á., & Ngonu Fouda, R. A. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, 20(1), 254–279. <https://doi.org/10.22267/rtend.192001.108>

Fonseca, B. B. (2022). Sistemas de recomendación para la Gestión de Proyectos. *Análisis Bibliométrico*. Obtenido de *Sistemas de recomendación para la Gestión de Proyectos. Análisis Bibliométrico*: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8590705>

Guérin, B.-A. (2018). *Gestión de proyectos informáticos: desarrollo, análisis y control*. Ediciones ENI.

Guido, J. B. (2018). *Administración exitosa de proyectos*. Editorial profesional. Obtenido de *Administración exitosa de proyectos*: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4644>

Izar Landeta, J. M. (2016). *Gestión y evaluación de proyectos*. Obtenido de *Gestión y evaluación de proyectos*: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=1978>

Jose Alberto Palma, I. R. (2018). *FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN*. Obtenido de *FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN*: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23031/PALMA%20BENAVIDES%2c%20JOSE%20ALBERTO%20--%20MIRANDA%20HERMOZA%2c%20ISABEL%20ROCIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A Retrospective look at our Evolving Understanding of Project Success. *Project Management Journal*, 36(4), 19–31. <https://doi.org/10.1177/875697280503600403>

Kaufmann, C., & Kock, A. (2022). Does project management matter? The relationship between project management effort, complexity, and profitability. *International Journal of Project Management*, 40(6), 624–633. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.05.007>

Kerzner, H. &. (2017). *Project Management: a systems approach to planning*. John Wiley & Sons.

Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.

Labrador Machín, O., Bustio Ramos, A., Reyes Hernández, J., & Cionza Villalba, E. L. C. (2019). *Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto*

socioeconómico cubano. *Cooperativismo y desarrollo*, 7(1), 64–73.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000100064

López Lemus, J. A., & De la Garza Carranza, M. T. (2019). Las prácticas de gestión empresarial, innovación y emprendimiento: factores influyentes en el rendimiento de las firmas emprendedoras. *Nova scientia*, 11(22), 357–383. <https://doi.org/10.21640/ns.v11i22.1795>

Marin, A. L. (01 de 2020). La necesidad de comunicación de las empresas. Obtenido de la necesidad de comunicación de las empresas:

<https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/106166/6/allrnsTFM0120memoria.pdf>

Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*.

Medina León, A. A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., Medina Nogueira, D., Medina Nogueira, Y. E., El Assafiri Ojeda, Y., Hernández Pérez, G. D., Ricardo Cabrera, H., Pérez Campaña, M., & Noda Hernández, M. E. (2021). Contribución al control de gestión y a la gestión por procesos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 11(3).

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2304-01062021000300012

Mieles Barrera, M. D., Tonon, G., & Alvarado Salgado, S. V. (2012). Investigación cualitativa: el análisis temático para el tratamiento de la información desde el enfoque de la fenomenología social. *Universitas humanística*, (74), 195-225.

Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202–217. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.012>

Miranda, J. J. (2021). *Gestión de proyectos* (M. editores, Editor). Obtenido de *Gestión de proyectos*:

http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/m7r2W5_Gestion%20de%20Proyectos%20good.pdf

Moyano-Hernández, F. A., & Villamil Sandoval, D. C. (2021). Análisis del ciclo PHVA en la gestión de proyectos, una revisión documental. *Revista Politécnica*, 17(34), 55–69.

<https://doi.org/10.33571/rpolitec.v17n34a4>

Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott - the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757–775. <https://doi.org/10.1108/17538371211269040>

Navarro, J. M. (2018). Mejores prácticas en la gestión de proyectos de servicios profesionales. *Revista de gestión de proyectos*

Padilla, W. F., Pino, R. M., & Amaya, A. A. (2021). Factores que impactan en los criterios de éxito de los proyectos en Perú y Ecuador: el rol moderador de las competencias del director de proyecto. *CIT Informacion Tecnologica*, 32(4), 133–146.

<https://doi.org/10.4067/s0718-07642021000400133>

PMI. (2021). A guide to the project management body of knowledge. Obtenido de A guide to the project management body of knowledge: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>

Quaranta, N. (2019). La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. Obtenido de La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo: <https://www.redalyc.org/journal/259/25961484008/html/>

Quino Bueno, R. (2022). Metodología BIM y su incidencia en la gestión de proyectos de edificación en una empresa constructora privada, Lima 2021. Universidad César Vallejo.

República, C. g. (2017). Los Observatorios de Conocimiento Abierto y Datos de Tecnología y Vigilancia Estratégica. Obtenido de Los Observatorios de Conocimiento Abierto y Datos de Tecnología y Vigilancia Estratégica: <https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2018/04/ocad.pdf>

Rico, N., Huidobro, P., Bouchet, A., & Díaz, I. (2022). Similarity measures for interval-valued fuzzy sets based on average embeddings and its application to hierarchical clustering. *Information Sciences*, 615, 794–812. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2022.10.028>

Rodríguez A.F. (2020). Desafíos y estrategias. Editorial profesional Ruiz, C. D. (2017). Metodología para determinar la factibilidad de un proyecto. Obtenido de Metodología para determinar la factibilidad de un proyecto: <http://agora.edu.es/servlet/articulo?codigo=7055033>

Ruiz, C. D. (2017). Metodología para determinar la factibilidad de un proyecto. Obtenido de Metodología para determinar la factibilidad de un proyecto: <http://agora.edu.es/servlet/articulo?codigo=7055033>

Rustad Bjerke, V. H. (2023). Contextual antecedents for team learning in professional service firms. *Learning Organization*, 30(4), 446–464. <https://doi.org/10.1108/tlo-11-2022-0139>

Salah, B., Ziout, A., Alkahtani, M., Alatefi, M., Abdelgawad, A., Badwelan, A., & Syarif, U. (2021). A qualitative and quantitative analysis of remanufacturing research. *Processes (Basel, Switzerland)*, 9(10), 1766. <https://doi.org/10.3390/pr9101766>

Sampieri, R. H. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill México.

Sectorial (2023) Emis.com. Recuperado de <https://www.emis.com/php/url-sharing/route?url=0e9368920e311bb6>

Silvius, G., Schipper, R., & Huemann, M. (2024). Sustainable project management. En *The Handbook of Project Management* (pp. 239–254). Routledge.

Uribe Macias, M. E. (2017). *Gerencia del servicio: Alternativa para la competitividad*. Obtenido de *Gerencia del servicio: Alternativa para la competitividad*: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5731>

Vélez, S. Z. (2018). *Gestión de Proyectos: origen, instituciones, metodologías, estándares y certificaciones*. Obtenido de *Gestión de Proyectos: origen, instituciones, metodologías, estándares y certificaciones.*: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s1909-83672018000200068&script=sci_arttext

Vidal Juan, C. (2019). *Gestión de proyectos de software desde una perspectiva tradicional y una ágil: contrastando el PMBOK con los métodos ágiles*. Universitat Politècnica de València.

Zhang, D., Cui, X., Fan, X., & Wu, Y. (2022). Study on the factors affecting consumers' participation in regulated recycling of waste lead-acid batteries: Practice research from China. *Sustainability*, 14(21), 14353. <https://doi.org/10.3390/su142114353>

Pwc.com. Recuperado el 15 de mayo de 2024, de <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/outsourcing-survey/outsourcing-2022-survey-colombia.pdf>