

	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A	
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		i(145)	

## RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	<b>DARWIN STEIMAN FRANCO QUINTERO</b>
FACULTAD	<b>EDUCACIÓN ARTES Y HUMANIDADES</b>
PLAN DE ESTUDIOS	<b>COMUNICACIÓN SOCIAL</b>
DIRECTOR	<b>ANA PAOLA BALMACEDA MORA</b>
TÍTULO DE LA TESIS	<b>DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA FORTALECER LA IMAGEN DE LOS PROGRAMAS DEL PLAN CARRERA DE TELEPERFORMANCE COLOMBIA.</b>

### RESUMEN

(70 palabras aproximadamente)

**EL PRESENTE PROYECTO DA A CONOCER EL DEDARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN TELEPERFORMANCE COLOMBIA, CON EL OBJETIVO DE FORTALECER LA IMAGEN DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS QUE LA COMPAÑÍA OFRECE A SUS COLABORADORES.**

**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL ÁREA DE FORMACIÓN Y LA IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS MEDIOS Y PLATAFORMAS DE COMUNICACIÓN SON ALGUNOS DE LOS PROCESOS QUE ENMARCAN ESTA ESTRATEGIA.**

### CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS: 145	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM:
--------------	---------	----------------	---------



Vía Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552  
 Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88 - Fax: Ext. 104  
 info@ufpso.edu.co - www.ufpso.edu.co

DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA  
FORTALECER LA IMAGEN DE LOS PROGRAMAS DEL PLAN CARRERA DE  
TELEPERFORMANCE COLOMBIA

DARWIN STEIMAN FRANCO QUINTERO

TRABAJO DE GRADO, MODALIDAD PASANTÍA, PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
COMUNICADOR SOCIAL

DIRECTOR

MAG. ANA PAOLA BALMACEDA MORA

COMUNICADORA SOCIAL

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA

FACULTAD DE EDUCACIÓN, ARTES Y HUMANIDADES

COMUNICACIÓN SOCIAL

Bogotá, Colombia

Enero de 2019

## Dedicatoria

*Este logro está dedicado a Dios y a una mujer incansable que ha entregado gran parte de su vida a la construcción de mis sueños, contribuyendo significativamente a mi crecimiento personal y profesional. Mi madre, un icono perfecto de amor, compromiso y responsabilidad.*

*De la misma manera, este peldaño que hace parte de un gran proyecto de vida, está dirigido a personas llenas de luz, Evelio Franco y Luis Alexis Franco, dos ilustres caballeros que representan en mi vida el honor y la perseverancia del ser humano para alcanzar sus objetivos.*

*Hoy, culminado este proyecto, rindo homenaje a ustedes y a todas las personas que han acompañado mi proceso de formación; de cada interacción, he logrado aprender y fortalecer mis habilidades para continuar construyendo el mundo que sueño a su lado.*

*La satisfacción radica en el esfuerzo, no en el logro. El esfuerzo total es una victoria completa.*

*- Mahatma Gandhi*

## Agradecimientos

*Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, y a todo el cuerpo docente y administrativo del plan de estudios de comunicación social. Gracias a su servicio e impecable responsabilidad educativa hoy puedo decir que soy un gran profesional.*

*De la misma manera, extiendo mi mayor admiración y agradecimiento a Ana Paola Balmaceda, una maestra por excelencia que con su pasión y alto nivel de conocimiento acompañó y guio mi paso por la Universidad.*

*Por otra parte, exalto y agradezco enormemente a Teleperformance Colombia por darme la oportunidad de crecer profesionalmente, por creer en mí y resaltar mi trabajo en el campo de la comunicación. A ustedes equipo de Formación Gestión Humana, a mi Jefe María del Pilar Castañeda Bustos y a Thari Caro por acompañar siempre mis procesos. De esta compañía me llevo lo mejor, una familia y un baúl cargado de conocimientos sobre este mundo tan maravilloso, el sector BPO (business process outsourcing)*

*A mi familia, gracias por permanecer, por apoyarme y por darme fuerzas cuando más lo necesité, son el motor de mi vida y la inspiración para exigirme cada vez más.*

*Finalmente, pero no menos importante, quiero dar las gracias a mis compañeros de clase a Yeny Sepúlveda, Angélica Zuleta, Jordan Álvarez y Martín Alsina por compartir esta gran experiencia educativa conmigo y por siempre brindarme su valiosa amistad.*

*A todos ¡muchas gracias!*

## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>xv</b>
<b>Capítulo 1. Desarrollo de una estrategia de comunicación interna para fortalecer la imagen de los programas del plan carrera de Teleperformance Colombia.....</b>	<b>1</b>
1.1. Teleperformance.....	1
1.1.1. Misión de Teleperformance.....	2
1.1.2. Objetivos de Teleperformance.....	3
1.1.3. Estructura organizacional. ....	3
1.1.4. Descripción de la dependencia. ....	8
1.2. Diagnóstico inicial.....	11
1.2.1. Planteamiento del problema. ....	22
1.3. Objetivos de la pasantía.....	23
1.3.1. General.....	23
1.3.2. Específicos.....	23
1.4. Actividades a desarrollar .....	24
1.5. Cronograma de actividades .....	25
<b>Capítulo 2. Enfoques referenciales .....</b>	<b>26</b>
2.1. Enfoque conceptual .....	26
2.1.1. Comunicación estratégica.....	26
2.1.2. Comunicación interna.....	27
2.1.3. Plan carrera. ....	28
2.1.4. Formación.....	29
2.2. Enfoque legal.....	30
2.2.1. Internacional. ....	30

2.2.1.1. Declaración Universal de los Derechos Humanos.....	30
2.2.1.2. Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. ....	30
2.2.2. Nacional.....	31
2.2.2.1. Constitución política de Colombia.....	31
2.2.2.2. Ley 1341 de 2009.....	33
2.2.2.3. Ley 115 de febrero de 1994. ....	33
<b>Capítulo 3. Informe de cumplimiento de trabajo .....</b>	<b>40</b>
3.1. Presentación de resultados .....	40
3.1.1 Objetivo #1: Realizar un diagnóstico de la información existente sobre la estructura y divulgación del plan carrera de la compañía. ....	40
3.1.2. Objetivo #2: Diseñar la estrategia de comunicación interna para promocionar los programas de desarrollo humano.....	61
3.1.3. Objetivo #3: Implementar la estrategia de comunicación con el fin de fortalecer los programas de formación de Teleperformance Colombia. ....	97
<b>Capítulo 4. Diagnóstico final.....</b>	<b>106</b>
<b>Capítulo 5. Conclusiones .....</b>	<b>108</b>
<b>Capítulo 6. Recomendaciones .....</b>	<b>110</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>112</b>
<b>Apéndices.....</b>	<b>114</b>

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Formato utilizado para entrevista con los coordinadores de programas.....	12
<b>Tabla 2.</b> Formato utilizado para entrevista con los coordinadores de programas.....	15
<b>Tabla 3.</b> Formato utilizado para entrevista con los coordinadores de programas.....	18
<b>Tabla 4.</b> Matriz DOFA.....	21
<b>Tabla 5.</b> Actividades a desarrollar durante el proceso .....	24
<b>Tabla 6.</b> Formato de entrevista utilizado para la documentación de procesos del área de Formación .....	45
<b>Tabla 7.</b> Formato de entrevista utilizado para la documentación de procesos del área de Formación .....	46
<b>Tabla 8.</b> Formato de entrevista utilizado para la documentación de procesos del área de Formación .....	47
<b>Tabla 9.</b> Formato de entrevista utilizado para la documentación de procesos del área de Formación .....	48
<b>Tabla 10.</b> Formato de entrevista utilizado para la documentación de procesos del área de Formación .....	49
<b>Tabla 11.</b> Formato de entrevista utilizado para la documentación de procesos del área de Formación .....	50

## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> Teleperformance Colombia, My Company- organigrama de la compañía (2018). .....	8
<b>Figura 2.</b> Cronograma de actividades .....	25
<b>Figura 3.</b> Solicitud de check list al equipo de Formación de Teleperformance Colombia. ....	41
<b>Figura 4.</b> Check list registrados por el área de Formación. ....	42
<b>Figura 5.</b> Análisis de la información recolectada a través de los check list del área. ....	42
<b>Figura 6.</b> Entrevista a los coordinadores de los programas de formación de Teleperformance. ....	51
<b>Figura 7.</b> Consolidado de agentes que han participado en los programas del plan .....	52
<b>Figura 8.</b> Cruce de bases de datos para obtener la población de agentes activos de la compañía. .....	53
<b>Figura 9.</b> Plataforma corporativa en la que se aplicó la encuesta a los agentes de los diferentes mercados. ....	54
<b>Figura 10.</b> Encuesta a la que tuvieron acceso los agentes en la plataforma TP Teacher. ....	54
<b>Figura 11.</b> Análisis de avance sobre la encuesta realizada a los agentes de Teleperformance... ..	55
<b>Figura 12.</b> Vista general de la encuesta emitida a los agentes. ....	56
<b>Figura 13.</b> Tamaño de la muestra para una población de 4600 personas, según Adimen INVESTIGACIÓN. ....	57
<b>Figura 14.</b> Resultado de la primera pregunta de la encuesta. ....	58
<b>Figura 15.</b> Resultado de la segunda pregunta de la encuesta. ....	59
<b>Figura 16.</b> Resultado de la tercera pregunta de la encuesta. ....	60
<b>Figura 17.</b> Resultado de la cuarta pregunta de la encuesta. ....	61
<b>Figura 18.</b> Resultado de la quinta pregunta de la encuesta. ....	62
<b>Figura 19.</b> Portada del manual de procesos administrativos. ....	66
<b>Figura 20.</b> La figura presenta uno de los módulos actualizados de la fase transversal de JUMP! .....	68
<b>Figura 21.</b> Presentaciones para las formaciones de supervisor en JUMP! .....	69
<b>Figura 22.</b> Presentaciones para las formaciones de analista de calidad en JUMP! .....	70
<b>Figura 23.</b> La figura presenta un módulo de entrenamiento actualizado. ....	71
<b>Figura 24.</b> Actualización de contenido para las formaciones de mission controller en JUMP! .....	72

<b>Figura 25.</b> Revisión y aprobación de contenido para su divulgación en la plataforma My TP.	73
<b>Figura 26.</b> Diseño del nuevo material merchandising del área de Formación.....	74
<b>Figura 27.</b> Comunicado a través de Edmodo para ingresar al buzón de oportunidades. ....	75
<b>Figura 28.</b> Vista de formulario en Google. ....	76
<b>Figura 29.</b> El 60,3% de los estudiantes del mercado Nearshore, afirman que su experiencia en el programa fue muy buena.....	77
<b>Figura 30.</b> La clase de Inteligencia emocional fue escogida como la favorita por los estudiantes durante su proceso de formación. ....	77
<b>Figura 31.</b> Existe un 10,3% de los estudiantes que no se encuentra satisfecho con los conocimientos desarrollados en el programa. ....	78
<b>Figura 32.</b> Las clases presenciales durante el JUMP! Nearshore son consideradas la fase más disfrutada durante el proceso. ....	78
<b>Figura 33.</b> La logística y las actividades de clase fueron las oportunidades de mejora resaltadas en la generación de JUMP! Nearshore.....	79
<b>Figura 34.</b> Comentarios suministrados por los estudiantes sobre el programa.....	79
<b>Figura 35.</b> Socialización de los procesos desarrollados durante el mes de octubre de 2018....	80
<b>Figura 36.</b> La figura presenta el guion socializado con el departamento de comunicaciones de la compañía. ....	82
<b>Figura 37.</b> Producción del guion técnico. ....	83
<b>Figura 38.</b> Momento del video de Formación realizado para visibilizar los programas del plan carrera de la compañía. ....	85
<b>Figura 39.</b> Socialización del video con el equipo de Formación de Teleperformance Colombia. ....	86
<b>Figura 40.</b> En la figura se presentan los líderes de la logística y organización de .....	87
<b>Figura 41.</b> Ingreso y registro de los agentes invitados al evento de divulgación de los programas.....	88
<b>Figura 42.</b> Refrigerios ofrecidos a los participantes al finalizar el evento. ....	88
<b>Figura 43.</b> La figura muestra a directores de campañas de Teleperformance ofreciendo .....	89
<b>Figura 44.</b> El vicepresidente del mercado Nearshore y el jefe del área de Formación resaltaron .....	90
<b>Figura 45.</b> Durante los eventos se realizaron diferentes actividades de habilidades blandas. ....	91

<b>Figura 46.</b> Motivación a los agentes por parte de los directores para que participen en los .....	92
<b>Figura 47.</b> Los directores de entrenamiento y calidad de la organización también participaron en los eventos de divulgación. ....	93
<b>Figura 48.</b> El equipo de Formación de Teleperformance Colombia contribuyó significativamente en la visibilidad y conocimiento de todos los programas de formación. ....	94
<b>Figura 49.</b> Presentación del video de Formación en los eventos de divulgación de los programas.....	95
<b>Figura 50.</b> Presentación del manual a coordinadores de los programas de formación. ....	99
<b>Figura 51.</b> Comunicado de implementación del video en el my company por parte del coordinador del programa onboarding.....	100
<b>Figura 52.</b> Las fotografías presentan la implementación del video durante el my company a los nuevos administrativos de la compañía. ....	101
<b>Figura 53.</b> Solicitud y respuesta por el departamento de comunicaciones, para la reproducción del video en las pantallas de la compañía. ....	102
<b>Figura 54.</b> La figura presenta algunas pantallas de la compañía con el video de Formación...	103
<b>Figura 55.</b> Video de Formación en las pantallas de la presidencia y el área de selección.....	104
<b>Figura 56.</b> En la imagen se evidencia la cita de la reunión establecida para la sustentación final de pasantía con todo el equipo de Formación. ....	105

## Lista de apéndices

<b>Apéndice A.</b> Entrevista a los coordinadores de los programas de formación. Fuente: Autor del proyecto.....	114
<b>Apéndice B.</b> Módulos actualizados de la fase transversal JUMP!. Fuente: Autor del proyecto.....	115
<b>Apéndice C.</b> Presentaciones para las formaciones de Supervisor JUMP!. Fuente: Autor del proyecto.....	116
<b>Apéndice D.</b> Presentaciones para las formaciones de Analista de Calidad JUMP!. Fuente: Autor del proyecto.....	117
<b>Apéndice E.</b> Actualizaciones realizadas en los módulos de entrenamiento. Fuente: Autor del proyecto.....	117
<b>Apéndice F.</b> Actualización de contenido para las formaciones en Mission Controller en JUMP'!. Fuente: Autor del proyecto. ....	118
<b>Apéndice G.</b> Momentos del video realizado para visibilizar los programas de plan carrera de la compañía. Fuente: Autor del proyecto.....	119
<b>Apéndice H.</b> Pantallas de la compañía emitiendo el video de formación. Fuente: Autor del proyecto.....	120
<b>Apéndice I.</b> Algunas páginas del manual de procesos administrativos. Fuente: Autor del proyecto.....	121
<b>Apéndice J.</b> Socialización con el equipo de Formación Gestión Humana. Fuente: Autor del proyecto.....	124

## Resumen

El presente proyecto da a conocer el desarrollo de una estrategia de comunicación interna en el área de Formación de Teleperformance Colombia, una multinacional francesa del sector BPO (business process outsourcing) con presencia en la ciudad de Bogotá y Medellín.

La propuesta consiste en el fortalecimiento del plan carrera que ofrece la compañía para generar crecimiento laboral, utilizando diferentes herramientas de comunicación que permitan visibilizarlo y estandarizar sus procesos; esto, debido a la falta de divulgación y documentación de los programas de desarrollo, que durante varios años han presentado debilidades frente al manejo de su comunicación interna.

Para el desarrollo de este proyecto de pasantía, fue muy importante realizar un diagnóstico inicial que evidenciara el estado actual de la comunicación en el área de Formación. A través de entrevistas a los coordinadores y reuniones con administrativos, se pudo conocer las debilidades y fortalezas que presentaban cada uno de los programas.

La creación de un manual de procesos administrativos y la implementación de nuevos medios de comunicación en el área, son algunas de las actividades que hacen parte de esta estrategia. La metodología utilizada para la recolección de información es mixta, involucrando enfoques cualitativos a través de reuniones y entrevistas con los involucrados de cada proceso, y cuantitativos con la implementación de una encuesta de selección múltiple a agentes de Teleperformance, para conocer su percepción frente al plan carrera.

Los resultados obtenidos están presentados en gráficas, que permiten observar un análisis cuantitativo de la información obtenida.

## **Abstract**

This project presents the development of an internal communication strategy in the Training area of Teleperformance Colombia, a French multinational BPO (business process outsourcing) company presence in Bogota and Medellin.

This proposal consists on the strengthening of the Career Plan processes that the company offers to generate professional growth, using different communication tools that make them visible and standardized. Due to the lack of disclosure and documentation of the development programs, they have presented weaknesses when spreading this information within the company.

For this internship project to be carried out, it was very important to complete an initial diagnosis that would show the current state of communication and employees' knowledge about the Training area programs. Through interviews with each one of the coordinators, and meetings with the program administrators, it was possible to identify the programs' weaknesses and strengths.

The creation of a manual of administrative processes, and the implementation of new means of communication in the training area, have an important role in this strategy. The methodology used for the collection of information is mixed, involving qualitative approaches through meetings and interviews with those involved in each process. They are also quantitative, because a multiple-choice survey was implemented within the Teleperformance' agents, thus to understand their perception of the career plan

The results obtained are presented in graphs, which allow observing a quantitative analysis of the gathered information.

## Introducción

La educación organizacional se ha convertido en un tema que día a día toma mayor protagonismo en las empresas públicas y privadas, por la necesidad de capacitar a sus colaboradores y asumir con tranquilidad los retos que presenta actualmente el mercado; esto, requiere de nuevos mecanismos de educación que respondan con eficiencia a las necesidades de las empresas y al fortalecimiento de sus procesos y actividades.

Para Teleperformance, el crecimiento laboral y el profesionalismo de sus colaboradores es un factor fundamental; fue por ello, que desde sus inicios, diseñó un plan carrera en la compañía para la capacitación de los trabajadores a través de diversos programas de formación.

El desarrollo de este plan, ha permitido que muchos colaboradores crezcan laboralmente, ocupando cargos de mayor responsabilidad como los de supervisor, entrenador, mission controller y analista de calidad. Sin embargo, con el paso de los años y los cambios de administración, se han presentado diferentes maneras de ejecución en los programas, generando inestabilidad en muchos de sus procesos y manejo de la comunicación.

Con el objetivo de permanecer en mejoramiento continuo y garantizar una mayor estructura en los programas, se desarrolla desde el área de Formación una estrategia de comunicación interna para fortalecer el plan carrera de la compañía.

A continuación, se describen cada uno de los objetivos y actividades desarrolladas durante el proyecto de pasantía, que permitirá al autor obtener el título de comunicador social en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

# Capítulo 1. Desarrollo de una estrategia de comunicación interna para fortalecer la imagen de los programas del plan carrera de Teleperformance

## Colombia

### 1.1. Teleperformance

Teleperformance Colombia (2018) se define como:

Somos líderes mundiales en gestión omnicanal de la experiencia del cliente. Teleperformance conecta a las más grandes y respetadas marcas del planeta, proporcionándoles servicios al consumidor, soporte técnico, captación de clientes, soluciones digitales, análisis, back-office y otros servicios especializados para asegurar interacciones positivas. Cuando sus clientes contactan con los mismos o viceversa, nosotros estamos allí para darles soporte y asegurarles que tengan una experiencia única con su marca en todos los canales.

Invertimos constantemente en investigación y desarrollo para conseguir un entendimiento más profundo del comportamiento del consumidor, sus pensamientos y necesidades en diferentes países, industrias, canales y generaciones. Somos expertos en las interacciones con las personas, lo que nos posibilita estar a la cabeza proporcionando una experiencia superior con el cliente en cada contacto.

Durante las últimas cuatro décadas hemos estado ayudando a nuestros clientes en 160 mercados alrededor del mundo, fortaleciendo las relaciones con sus usuarios.

Somos un equipo formado por 223.000 personas apasionadas con su trabajo en 350 delegaciones, proporcionando experiencia de cliente en 76 países en 265 lenguas y dialectos diferentes.

Como uno de los empleadores del sector privado más grande del mundo y un claro líder mundial en la industria, nuestra estrategia es atraer y retener a las mejores personas, así como proporcionar el mejor ambiente de trabajo para inspirar a nuestros equipos alrededor del mundo. Sabemos que los empleados satisfechos están más motivados a la hora de crear una mejor experiencia dirigida a una mejor satisfacción del cliente, retención y crecimiento.

Por ello, es por lo que transformamos pasión en excelencia. (pág. 1)

**1.1.1. Misión de Teleperformance.** “En Teleperformance ofrecemos en todo momento una experiencia única para el cliente, resultado de nuestro compromiso y pasión por la excelencia. Así, creamos oportunidades y valor para nuestros empleados, clientes, consumidores, accionistas y la sociedad en general” (Teleperformance Colombia, 2018, pág. 1).

**1.1.2. Objetivos de Teleperformance.** Teleperformance Colombia (2018) estipula los siguientes objetivos organizacionales:

- Este es un lugar donde creemos en las personas, donde gana el trabajo en equipo.
- Este es un lugar donde trabajamos para personas, así es como ponemos nuestro compromiso en práctica.
- Esta es la compañía que te inspira a aprender, a enseñar, a crecer para hacer las cosas.
- Esta es la compañía que te motiva; a ser feliz para marcar la diferencia.
- Esto es lo que importa: tu negocio es nuestro negocio. Juntos construimos la mejor alianza. Tenemos el conocimiento y los recursos para garantizar una experiencia del servicio al cliente. Excelente en todo el mundo.

**1.1.3. Estructura organizacional.** Teniendo en cuenta lo estipulado en (Teleperformance Colombia, 2018), Teleperformance Colombia cuenta con una completa estructura organizacional que tiene como máxima representación a un presidente o CEO (Chief Executive Officer-Jefe ejecutivo de la compañía), a quien reporta una vicepresidencia que contiene dos dependencias, operaciones y dependencia administrativa, de las que se desprenden diferentes campañas, áreas y departamentos.

Al ser una multinacional del sector BPO (business process outsourcing -subcontratación de procesos de negocios) su estructura se ramifica en roles y cargos muy específicos para cada uno de sus procesos operativos y administrativos; esto, con el objetivo de dar soluciones inmediatas a las diferentes necesidades del cliente y de sus usuarios. (Teleperformance Colombia, 2018)

La siguiente información fue creada teniendo en cuenta lo estipulado en (Teleperformance Colombia, 2018):

**Las operaciones** o centros de atención al cliente, cuentan con un vicepresidente por cada mercado de Teleperformance, entre ellos: REBEL (Mercado anónimo), NEARSHORE (Mercado americano), PANAMERICANO (Mercado latinoamericano) y OFFFSHORE (Mercado español); contando además, con un director para cada una de las campañas (call center de cada cliente), un ejecutivo de cuentas, entrenadores, analistas de calidad, supervisores, missions controllers y agentes, entendiendo estos últimos, como aquellas personas que contestan las llamadas para atender las necesidades de los usuarios. Cabe resaltar que todos los roles mencionados hacen parte de los procesos internos de la compañía.

**Director de campaña:** Máxima representación de la operación; es decir, el call center de cada cliente de Teleperformance.

**Ejecutivo de cuentas:** Personal encargado de administrar todos los recursos de la campaña (call center); este a su vez, es el jefe de todos los supervisores de la operación.

**Entrenadores:** Su función es realizar capacitaciones y entrenamientos de producto o servicio a los agentes para asegurar un excelente servicio durante las llamadas.

**Analistas de Calidad:** Se encargan de monitorear las llamadas de los agentes y proporcionar información sobre los atributos observables de acuerdo a las directrices de calidad establecidas.

**Supervisores:** Personal encargado de liderar grupos de agentes dentro de cada operación, con el objetivo de mejorar su desempeño y comportamiento para obtener impactos positivos en los indicadores de la campaña.

**Missions controllers:** Los missions se aseguran de que la operación siga la planeación y programación de la manera más eficiente, realizando controles y monitoreo en tiempo real sobre las métricas principales de la operación.

**Agentes:** Los agentes son aquellas personas dentro de la operación, encargadas de recibir todas las llamadas que ingresan a la campaña (call center) para brindar un excelente servicio al cliente.

De la rama administrativa se despliegan siete departamentos en la organización, cada uno con su respectivo vicepresidente, gerente, director y coordinadores en las diferentes áreas, que

permiten una mayor organización y funcionamiento sobre los procesos que se desarrollan en la compañía.

**Recursos Humanos:** se encarga de reclutar, formar y administrar todo el personal de Teleperformance, además de garantizar el bienestar, seguridad y salud en el trabajo de todos sus colaboradores.

**Financiera:** como su nombre lo expresa, tiene el compromiso de coordinar las finanzas de la compañía, la contabilidad, compras, activos y todo lo relacionado a tesorería y nómina.

**Workforce:** se encarga de la planeación y los niveles de servicio de cada operación en la compañía; es decir, analizar los requerimientos de cada operación para determinar si el personal que tienen es suficiente o de lo contrario se debe contratar más para manejar la línea.

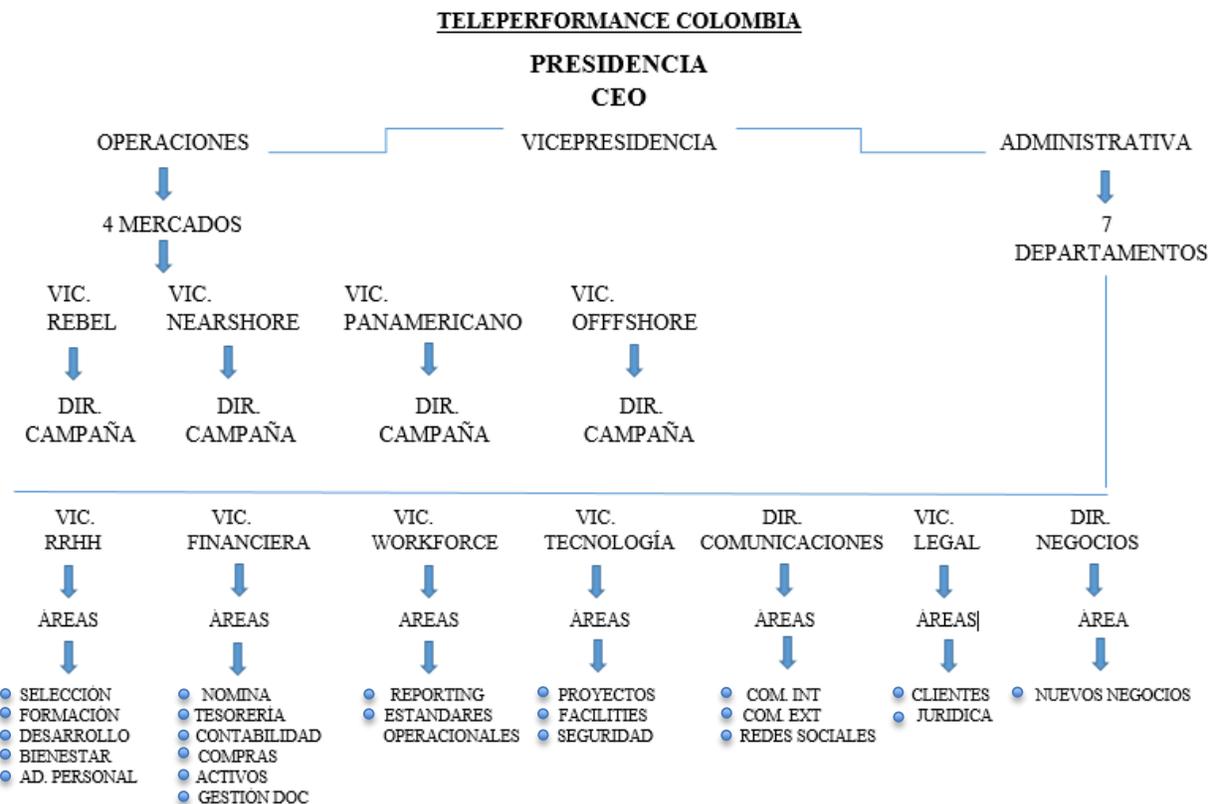
**Tecnología:** tiene como objetivo principal garantizar que en la compañía todas las herramientas y procesos tecnológicos se encuentren en excelentes condiciones, a través de áreas como seguridad, activos e instalaciones.

**Comunicaciones:** tiene dentro de sus funciones el manejo de la comunicación interna, externa y redes sociales de la compañía; además, de la planeación y cubrimiento de los eventos de Teleperformance Colombia.

**El Departamento Legal:** se encarga de garantizar el cumplimiento de las leyes y normas en los diferentes convenios y contratos que los clientes firman con la compañía. Estos, deberán hacer seguimiento a los puntos establecidos y verificar que no se estén irrespetando por ninguna de las partes.

Finalmente, el **Departamento de Negocios:** se dedica al estudio y proyección de nuevos negocios para la compañía, con el objetivo de ampliar las campañas de operación y sus mercados laborales.

El organigrama de Teleperformance Colombia por su naturaleza hace parte de un organigrama macroadministrativo, pues al ser multinacional específicamente del sector BPO, involucra a más de una organización para tercerizar el servicio. Por su ámbito, pertenece al grupo general, conteniendo información representativa de la organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. Por su contenido es integral, pues en él, encontramos todas las unidades administrativas y operacionales de la organización, y por su presentación o disposición gráfica pertenece al grupo de verticales, ramificando de manera jerárquica los diferentes niveles de la compañía. (Thompson , 2017)



**Figura 1.** Teleperformance Colombia, My Company- organigrama de la compañía (2018).  
Fuente: Teleperformance Colombia.

**1.1.4. Descripción de la dependencia.** Formación de Gestión Humana es un área de Teleperformance Colombia, dedicada a la orientación y preparación del personal de la compañía a través de un Plan Carrera, con el objetivo de fortalecer sus conocimientos frente a los procesos, roles y cargos de la organización.

Esta área que se ramifica de la Vicepresidencia de Recursos Humanos, cuenta con diferentes programas formativos, establecidos para cubrir las necesidades internas de Teleperformance frente al crecimiento personal y profesional de sus colaboradores, generando un mayor rendimiento en las actividades y procesos dentro de la compañía. Su estructura interna está compuesta por un director de formación, un coordinador por cada programa de desarrollo

humano, formadores para cada asignación, y varios administrativos que apoyan los diferentes procesos.

Teniendo en cuenta lo estipulado en (Teleperformance Colombia, 2017) se mencionan y describen los siguientes programas de formación que ofrece actualmente el Plan Carrera de Teleperformance:

**Onboarding:** Programa de inducción para los New Hires (nuevos colaboradores) cuyo objetivo es facilitar su proceso de adaptación a la compañía.

**TP University:** Programa de desarrollo que prepara a ejecutivos de alto nivel.

**TP Institute:** Plataforma e-learning abierta a todos los empleados de Teleperformance con entrenamientos virtuales.

**English Academy:** Programa de desarrollo interno bilingüe para cubrir vacantes en las operaciones de los diferentes mercados.

**JUMP!:** Programa de desarrollo de carrera para agentes (colaboradores internos que reciben las llamadas de los usuarios- servicio al cliente) destacados en la compañía, con formación en roles como supervisor, entrenador, analista de calidad y missions controllers.

**FOUNDATIONS:** Programa de desarrollo y consolidación en el cargo, ejemplo: supervisor y trainer.

**Formaciones emergentes:** Talleres en habilidades blandas ajustados a los requerimientos o necesidades de las áreas y operaciones.

**Formaciones iniciales:** Talleres que son parte de la inducción a la compañía.

Todos los programas encaminados al fortalecimiento de competencias y desarrollo de habilidades establecidos por la compañía. (Teleperformance Colombia, 2017)

Para la participación de los colaboradores en los diferentes programas de Teleperformance, es necesario cumplir con unos requisitos y un proceso de ingreso que están a cargo de las áreas Formación y Desarrollo. La primera de ellas, encargada de toda la parte académica y formativa de los estudiantes y la segunda con la responsabilidad de reclutar y evaluar a los aspirantes que harán parte de cada generación.

## 1.2. Diagnóstico inicial

Para la realización de este diagnóstico inicial se tuvo en cuenta la metodología cualitativa, utilizando la entrevista como herramienta de recolección de datos; pues, como lo afirma Janesick, (1998) en Hernández (2014): “En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (pág. 1).

De esta manera, se realizó una entrevista a coordinadores de los programas de desarrollo humano, con el objetivo de conocer el estado actual de la comunicación en la dependencia. Durante la conversación se pudo evidenciar la necesidad de implementar nuevos medios o sistemas comunicativos para fortalecer algunos procesos del área.

A continuación, se presentan las preguntas realizadas durante cada entrevista y las repuestas que ofrecieron.

**Tabla 1**

*Formato utilizado para entrevista con los coordinadores de programas*

---

**Entrevista a coordinadores del área de Formación de Teleperformance Colombia.**

---

**Objetivo: Conocer desde la experiencia de los coordinadores de cada programa de formación, el estado actual de la comunicación en la dependencia.**

**Fecha: 20/072018**

**Nombre del entrevistado: Nicolás Andrés Cardona**

**Cargo: Coordinador académico Supervisor Foundations**

**PREGUNTAS**

- 1 ¿Cuáles son las principales debilidades que usted ha podido evidenciar durante el desarrollo de los programas de formación?
- 2 ¿Se ha realizado alguna vez una estrategia de comunicación interna en el área de Formación?  
¿Por qué?
- 3 ¿Cuáles cree usted que son los principales retos de comunicación a los que debe enfrentarse el área para fortalecer los programas de desarrollo humano?
- 4 ¿Por qué es importante implementar nuevos proyectos comunicativos en el área de Formación de Teleperformance Colombia?

**Firma:**

**Nicolás A. Cardona C.**

**Coordinador académico Supervisor Foundations**

**Teleperformance Colombia**

**T +57 1 404 9080 Ext: 49827**

**Bogotá, Colombia**

**[Nicolas.cardonacarvajal@teleperformance.com](mailto:Nicolas.cardonacarvajal@teleperformance.com)**

---

**Nota:** Preguntas realizadas durante la entrevista. Fuente: Autor del proyecto (2018).

**1. ¿Cuáles son las principales debilidades que usted ha podido evidenciar durante el desarrollo de los programas de formación?**

Creo que uno de los principales inconvenientes que hemos presentado en los últimos meses, ha sido la falta de comunicación efectiva entre las personas involucradas para desarrollar

un proceso dentro de los programas. En algunas ocasiones, se desequilibran los procesos o hay una ruptura dentro de ellos, porque se olvidó ejecutar alguna actividad, o sencillamente porque se desconocía.

Trabajar en equipo es un verdadero reto, es precisamente por eso que la comunicación entre los colaboradores debe ser de calidad; pues, en compañías como ésta, en donde tus funciones pueden incluso depender del trabajo de un tercero, si no se lleva bien, se generarán rupturas e impedirá buenos resultados.

**2. ¿Se ha realizado alguna vez una estrategia de comunicación interna en el área de Formación? ¿Por qué?**

Hasta el momento, creo que solo hemos hablado de la importancia que tiene para nosotros establecer mejores mecanismos de comunicación dentro del área, pero no se ha establecido ningún diseño con el objetivo de mejorar la comunicación en formación.

**3. ¿Cuáles cree usted que son los principales retos de comunicación a los que debe enfrentarse el área para fortalecer los programas de desarrollo humano?**

El fortalecimiento de nuestra comunicación y planeación de facilitaciones con nuestros estudiantes y formadores. Es muy importante garantizar un excelente desarrollo dentro en las salas de formación, y sin ellos es imposible.

La organización y documentación de los procesos, considero que eso es fundamental para la correcta ejecución y desarrollo de los programas.

**4. ¿Por qué es importante implementar nuevos proyectos comunicativos en el área de Formación de Teleperformance Colombia?**

Es importantísimo, en todo momento estamos comunicando, y es precisamente la comunicación la que nos lleva a planificar y organizar todo lo que hacemos. Si queremos alinearnos y estar orientados por un mismo camino, debemos fortalecer y generar nuevos proyectos de comunicación que nos permitan un mejoramiento continuo.

**Tabla 2***Formato utilizado para entrevista con los coordinadores de programas*

---

**Entrevista a coordinadores del área de Formación de Teleperformance Colombia.**

---

**Objetivo: Conocer desde la experiencia de los coordinadores de cada programa de formación, el estado actual de la comunicación en la dependencia.****Fecha: 24/072018****Nombre del entrevistado: Thari Caro Basto****Cargo: Coordinadora de contenidos JUMP!****PREGUNTAS**

- 1** ¿Cuáles son las principales debilidades que Usted ha podido evidenciar durante el desarrollo de los programas de formación?
- 2** ¿Se ha realizado alguna vez una estrategia de comunicación interna en el área de Formación?  
¿Por qué?
- 3** ¿Cuáles cree usted que son los principales retos de comunicación a los que debe enfrentarse el área para fortalecer los programas de desarrollo humano?
- 4** ¿Por qué es importante implementar nuevos proyectos comunicativos en el área de Formación de Teleperformance Colombia?

**Firma:****Thari Caro****POC Contenidos JUMP! /Sales Academy****Teleperformance****T + 57 1 404 9080 Ext: 49988****Bogotá D.C.- Colombia****[Thari.Caro@teleperformance.co](mailto:Thari.Caro@teleperformance.co)**

---

**Nota:** Preguntas realizadas durante la entrevista. Fuente: Autor del proyecto (2018).

---

**1. ¿Cuáles son las principales debilidades que Usted ha podido evidenciar durante el desarrollo de los programas de formación?**

No existen procesos documentados que permitan establecer el paso a paso para ejecutar los programas en todas sus fases y delegar a los colaboradores responsables del proceso.

La implementación de los programas requiere de una estrategia que minimice los errores a la hora de implementar modelos de comunicación que entregue la misma información a la cantidad de personas que manejamos.

**2. ¿Se ha realizado alguna vez una estrategia de comunicación interna en el área de Formación? ¿Por qué?**

Se viene desarrollando la imagen de los procesos que se ejecutan en formación; sin embargo, no se ha trabajado en una estrategia interna que permita elevar la calidad de los programas.

**3. ¿Cuáles cree usted que son los principales retos de comunicación a los que debe enfrentarse el área para fortalecer los programas de desarrollo humano?**

Inicialmente, el equipo debe conocer el paso a paso de los diferentes procesos e implementar métodos que permitan que todos estén alineados frente a las necesidades del negocio.

La innovación es uno de los retos más grandes, pues se requiere de metodologías revolucionarias y eficientes que minimicen los costos de capacitación y eleven la rentabilidad del negocio.

#### **4. ¿Por qué es importante implementar nuevos proyectos comunicativos en el área de Formación de Teleperformance Colombia?**

La comunicación es el eje de la formación, de su uso depende el impacto que pueda tener cada acción que se realiza desde el área. Los programas de formación debieran estar fundamentados en modelos de comunicación que promuevan los programas de capacitación como la base del desarrollo del talento humano de la compañía.

**Tabla 3**

*Formato utilizado para entrevista con los coordinadores de programas*

---

**Entrevista a coordinadores del área de Formación de Teleperformance Colombia.**

---

**Objetivo: Conocer desde la experiencia de los coordinadores de cada programa de formación, el estado actual de la comunicación en la dependencia.**

**Fecha: 27/072018**

**Nombre del entrevistado: Angélica Padilla Rojas**

**Cargo: Onboarding Champion**

**PREGUNTAS**

- 1 ¿Cuáles son las principales debilidades que usted ha podido evidenciar durante el desarrollo de los programas de formación?
- 2 ¿Se ha realizado alguna vez una estrategia de comunicación interna en el área de Formación?  
¿Por qué?
- 3 ¿Cuáles cree usted que son los principales retos de comunicación a los que debe enfrentarse el área para fortalecer los programas de desarrollo humano?
- 4 ¿Por qué es importante implementar nuevos proyectos comunicativos en el área de Formación de Teleperformance Colombia?

**Firma:**

**Angélica M. Padilla Rojas**

**Onboarding Champion**

**Teleperformance**

**T. 404 9080 Ext. 49988**

**Bogotá, Colombia**

**[angelica.padilla@teleperformance.com](mailto:angelica.padilla@teleperformance.com)**

---

**Nota:** Preguntas realizadas durante la entrevista. Fuente: Autor del proyecto (2018)

**1. ¿Cuáles son las principales debilidades que Usted ha podido evidenciar durante el desarrollo de los programas de formación?**

El desconocimiento que existe en la compañía frente a los diferentes programas. Es increíble ver que tanta gente de Teleperformance desconozca que hay un plan carrera que les

permite crecer y escalar a otros cargos. En la divulgación y promoción de nuestros programas estamos fallando.

Por otra parte, la coordinación y administración de cada programa, considero que debemos mejorar y estructurar nuestros procesos para ser más efectivos a la hora de su desarrollo.

**2. ¿Se ha realizado alguna vez una estrategia de comunicación interna en el área de Formación? ¿Por qué?**

Una estrategia como tal, no, porque hasta ahora no contábamos con expertos en la comunicación dentro del área, pero con nuestra nueva generación de practicantes de comunicación estamos seguros de que esto cambiará.

**3. ¿Cuáles cree usted que son los principales retos de comunicación a los que debe enfrentarse el área para fortalecer los programas de desarrollo humano?**

La calidad y excelencia a la hora de ejecutar nuestros procesos, la implementación de nuevas herramientas de comunicación que faciliten el desarrollo de los mismos y finalmente, la visibilidad de los programas de formación.

#### **4. ¿Por qué es importante implementar nuevos proyectos comunicativos en el área de Formación de Teleperformance Colombia?**

Es muy importante implementar proyectos comunicativos, pues las áreas de formación siempre deben estar innovando, y nuestros modelos de aprendizaje requieren siempre de mecanismos de comunicación asertiva, para que puedan llegar a los diferentes niveles sociodemográficos.

Con la información recolectada y descrita anteriormente, se realizó una matriz FODA, identificando las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que actualmente presenta el área de Formación de Teleperformance Colombia. A continuación se presenta el resultado del análisis.

Tabla 4

Matriz DOFA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existencia de un plan carrera (Programas de formación) dentro de la organización</li> <li>➤ Crecimiento profesional de los empleados</li> <li>➤ Cuentan con facilitadores expertos para la formación de los estudiantes.</li> <li>➤ Calidad en la estructura de sus contenidos programáticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bajo nivel de las comunicaciones internas.</li> <li>➤ Poco sentido de pertenencia de los formadores frente al programa</li> <li>➤ Falta de coordinación de los procesos logísticos dentro de la compañía frente a los programas de desarrollo humano.</li> <li>➤ No existe una divulgación oportuna para promocionar ciertos programas de formación.</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Convenios de aprendizaje con el SENA y Universidades del país.</li> <li>➤ Bilingüismo (dominio de varios idiomas)</li> <li>➤ Nuevas campañas y aumento de cursos de formación.</li> <li>➤ Calidad y excelencia para ejecutar los procesos de la compañía.</li> </ul>	Creación de un manual de procesos dentro del área que permita a los administrativos conocer la estructura de cada programa de formación.	Utilizar los diferentes recursos de la compañía como formatos, plataformas virtuales, equipos y herramientas, para la facilitación y control del Método de Aprendizaje Autónomo dentro del plan carrera.
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategia FA</b>	<b>Estrategia DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cancelación de convenios con instituciones públicas como el SENA.</li> <li>➤ Despido de colaboradores que hacen parte de la red de formadores</li> <li>➤ Reputación (mala percepción frente a los programas)</li> </ul>	Implementar una campaña o evento de comunicación que dé a conocer la importancia y beneficios de participación en los programas del plan carrera de Teleperformance.	Desarrollar una estrategia de comunicación interna para visibilizar los diferentes programas dentro del área, y fortalecer su imagen dentro de la compañía.

**Nota:** La tabla presenta cada una de las debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas identificadas a través del diagnóstico inicial que se realizó en el área de formación de Teleperformance Colombia. Fuente: Autor del proyecto (2018).

**1.2.1. Planteamiento del problema.** La comunicación interna en el área de Formación de Teleperformance Colombia, se ha convertido en un verdadero reto, debido a los múltiples procesos que desarrolla.

La imagen del plan carrera (programas formativos para el personal interno) se ha visto opacada por la falta de conocimiento que tienen los colaboradores de Teleperformance frente algunos programas de desarrollo humano y los procesos que se deben llevar a cabo para participar en ellos; además, la reputación de estos programas (percepción de los estudiantes que hacen parte del proceso), ha mostrado ciertas debilidades; pues, aunque cada programa de formación cuenta con una coordinación, aún no se ha implementado ninguna estrategia de comunicación que facilite a los administrativos conocer y estructurar de manera clara cada proceso de desarrollo, generando que temas como la logística y la preparación de las formaciones, suelen verse amenazadas a la hora de ser ejecutadas.

Por lo anterior, se propone desarrollar una estrategia de comunicación interna que permita fortalecer la imagen de los programas del plan carrera de Teleperformance Colombia, mejorando el desarrollo de los procesos y la divulgación de los mismos.

De esta manera, se garantizará una mayor organización y planeación en la comunicación interna y se evitará caer nuevamente en las debilidades que hasta el momento presenta la dependencia.

### 1.3. Objetivos de la pasantía

**1.3.1. General.** Desarrollar una estrategia de comunicación interna para fortalecer la imagen de los programas del plan carrera de Teleperformance Colombia.

**1.3.2. Específicos.** Realizar un diagnóstico de la información existente sobre la estructura y divulgación del plan carrera de la compañía.

Diseñar la estrategia de comunicación interna para promocionar los programas de desarrollo humano.

Implementar la estrategia de comunicación con el fin de fortalecer los programas de formación de Teleperformance Colombia.

## 1.4. Actividades a desarrollar

**Tabla 5**

*Actividades a desarrollar durante el proceso*

Objetivos Específicos	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar un diagnóstico de la información existente sobre la estructura y divulgación del plan carrera de la compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisar el historial de check list documentados durante los dos últimos años por el área de Formación.</li> <li>➤ Agendar citas con los coordinadores para conocer las fases de cada programa y categorizar la información.</li> <li>➤ Realizar una encuesta a los agentes de los diferentes mercados de la compañía, con el objetivo de conocer su percepción sobre el plan carrera que ofrece Teleperformance.</li> <li>➤ Tabular y analizar las respuestas de la encuesta aplicada.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseñar la estrategia de comunicación interna para promocionar los programas de desarrollo humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Generar un manual de procesos sobre los programas del plan carrera de la compañía.</li> <li>➤ Actualizar las presentaciones de la fase transversal y especializada de todos los roles de JUMP!</li> <li>➤ Establecer un buzón de oportunidades en Edmodo, que permita conocer el nivel de satisfacción de los estudiantes frente a su proceso de formación.</li> <li>➤ Realizar un guion técnico para la producción de un video corporativo sobre el área y sus programas de formación.</li> <li>➤ Socializar la propuesta con el departamento de comunicaciones para la producción del video.</li> <li>➤ Llevar a cabo un evento de divulgación de los programas.</li> <li>➤ Crear un jingle que pueda ser presentado en cada generación de los grados de Formación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementar la estrategia de comunicación con el fin de fortalecer los programas de formación de Teleperformance Colombia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compartir el manual de procesos a todas las coordinaciones de los programas y comunicar el objetivo de su implementación.</li> <li>➤ Proyectar el video corporativo a todos los nuevos administrativos durante su Onboarding.</li> <li>➤ Solicitar a Comunicaciones la transmisión del video en todas las pantallas de la compañía.</li> <li>➤ Presentar la estrategia desarrollada al equipo directivo del área de Formación.</li> </ul>

**Nota:** La tabla presenta los objetivos específicos de la propuesta y las actividades que se desarrollarán durante la pasantía para dar cumplimiento al proyecto. Fuente: Autor del proyecto (2018).

## 1.5. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																
ACTIVIDAD A DESARROLLAR+A4:R17B6AA4:R17	AGOSTO		SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE	
	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2
1 Revisar el historial de check list documentados durante los dos últimos años por el área de Formación.																
2 Agendar citas con los coordinadores para conocer las fases de cada programa y categorizar la información.																
3 Realizar una encuesta a los agentes de los diferentes mercados de la compañía, con el objetivo de conocer su percepción sobre el Plan Carrera que ofrece Teleperformance.																
4 Tabular y analizar las respuestas de la encuesta aplicada.																
5 Generar un manual de procesos sobre los programas del Plan Carrera de la compañía.																
6 Actualizar las presentaciones de la fase transversal y especializada de todos los roles de JUMP!																
7 Establecer un buzón de oportunidades en Edmodo, que permita conocer el nivel de satisfacción de los estudiantes frente a su proceso de formación.																
8 Realizar un guion técnico para la producción de un video corporativo sobre el área y sus programas de formación.																
9 Socializar la propuesta con el departamento de comunicaciones para la producción del video.																
10 Llevar a cabo un evento de divulgación de los programas.																
11 Crear un jingle que pueda ser presentado en cada generación de los grados de Formación.																
12 Compartir el manual de procesos a todas las coordinaciones de los programas y comunicar el objetivo de su implementación.																
13 Proyectar el video corporativo a todos los nuevos administrativos durante su onboarding.																
14 Solicitar a Comunicaciones la transmisión del video en todas las pantallas de la compañía.																
16 Presentar la estrategia desarrollada al equipo directivo del área de Formación.																

**Figura 2.** Cronograma de actividades

Nota: En el cronograma se establecen las actividades a desarrollar con sus respectivas fechas de ejecución, distribuidas en los 4 meses que durará la pasantía. Fuente: Autor del proyecto (2018)

## Capítulo 2. Enfoques referenciales

Para el desarrollo de la pasantía, fue necesario entender diferentes conceptos que enmarcan el proyecto. A continuación, se presentan los enfoques referenciales que se tuvieron en cuenta durante la ejecución de la propuesta.

### 2.1. Enfoque conceptual

**2.1.1. Comunicación estratégica.** Carrillo (2014) define la comunicación estratégica como:

El esfuerzo de gestión de la comunicación que hay que realizar a largo plazo, en el entorno de una organización, para conseguir que la relación con todos los públicos de interés vinculados a ella contribuyan a sumar beneficios, en la línea de alcanzar los objetivos marcados en base a la visión y misión de la estrategia global de la empresa. La consecución de tales objetivos pondrá en marcha un mecanismo de acciones tácticas que se desdoblarán en planes de acción de comunicación, con una temporalidad definida, para el logro de los objetivos marcados a priori. (pág. 39)

Asimismo, (Carrillo, 2014) afirma que esta comunicación pretende que la empresa sea diferente, y que para lograrlo se requiere que las organizaciones piensen distinto y se apoyen en una estructura comunicativa sólida y eficaz. La comunicación debe ser entendida como el enlace e hilo conductor fundamental que tienen las organizaciones con el entorno. Un adecuado manejo

de la comunicación permitirá diseñar, desarrollar, poner en funcionamiento y mantener la estrategia de las organizaciones.

Salvador (2013), por su parte, expresa que la estrategia de comunicación hace referencia al:

Conjunto de decisiones y prioridades establecidas tras el análisis y el diagnóstico que definen la tarea y el modo en que se va a proceder a su realización en función de las herramientas de comunicación disponibles. Es a la vez el análisis, la decisión, la intención y una estratagema, donde se valora la información disponible sobre el contenido o entidad objeto de comunicación y los potenciales sujetos receptores de dicha información. (pág. 22)

**2.1.2. Comunicación interna.** La comunicación interna tal y como lo expresa García (1998), en su libro La Comunicación Interna es:

Un recurso gerencial en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un medio, una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones. (pág. 1)

Capriott (1998) se refiere al término de la siguiente manera:

La comunicación interna cumple una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual redundará, sin duda, en una mayor competitividad externa de la compañía. Una buena comunicación interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional -en lo relativo a cuestiones laborales-, como a nivel personal -en lo referente a las relaciones personales. Esta interactividad favorece; por una parte, la circulación de la información dentro de la organización de una forma rápida y fluida. Por otra parte, también favorece la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la compañía. (págs. 4, 5)

**2.1.3. Plan carrera.** Flores (2010) describe el plan de carrera como:

Un método para el desarrollo de aptitudes y se fundamenta en la ubicación de un colaborador en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para otros puestos de mayor responsabilidad. Cuando la Administración de la organización promueve en sus colaboradores la planificación de carrera, es muy probable que fijen objetivos y se concentren en lograrlos. (pág. 1)

Otros autores como Casares & Siliceo (1995) definen la carrera como “un camino de maduración, de crecimiento en conocimientos, habilidades y responsabilidades sobre la propia

vida, aprovechando y respondiendo a las continuas oportunidades que emergen a nuestro alrededor” (pág. 17).

**2.1.4. Formación.** Lloret, Nevers, & Sánchez (2005) expresan en su revista universitaria Pedagogía social que:

Cuando se habla de formación en las organizaciones, se hace referencia a un proceso planificado , que partiendo de los objetivos de la organización, pretende la adecuación y mejora de los conocimientos , habilidades y actitudes, de los empleados, para conseguir; entre otros fines, la adaptación al cambio, el incremento de la competitividad, y la mejora del trabajo, buscando tanto el beneficio de la organización, a través de un mayor rendimiento, como el beneficio del trabajador. (pág. 12)

Asimismo, Goldstein (1991) quien conceptualiza la formación como “la adquisición sistemática de actitudes, conceptos, conocimientos, reglas o destrezas que implican una mejora en la realización del trabajo” (pág. 1). Afirma que para conseguir que esta formación sea beneficiosa debe hacer parte de un proceso secuencial y logístico, que responda a las necesidades reales de la empresa.

## 2.2. Enfoque legal

### **2.2.1. Internacional.**

**2.2.1.1. Declaración Universal de los Derechos Humanos. Artículo 26º.** Las Naciones Unidas (2015) estipulan que:

Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental. La instrucción elemental será obligatoria. La instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada; el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos. (pág. 54)

**2.2.1.2. Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Artículo 13º.** La educación es un derecho humano intrínseco y un medio indispensable de realizar otros derechos humanos. Como derecho del ámbito de la autonomía de la persona, la educación es el principal medio que permite a adultos y menores marginados, económica y socialmente salir de la pobreza y participar plenamente en sus comunidades. La educación desempeña un papel decisivo en la emancipación de la mujer, la protección de los niños contra la explotación laboral, el trabajo peligroso y la explotación sexual, la promoción de los derechos humanos y la democracia, la protección del medio ambiente y el control del crecimiento demográfico. Está cada vez más aceptada la idea de que la educación es una de las mejores inversiones financieras que los Estados pueden hacer, pero su importancia no es únicamente práctica pues dispone de una mente instruida, inteligente y activa, con libertad y amplitud de pensamiento, es uno de los placeres y recompensas de la existencia humana. (Humanium, 1966)

## **2.2.2. Nacional.**

### **2.2.2.1. Constitución política de Colombia.** La Constitución Política de Colombia (1991)

pacta lo siguiente:

#### **Preámbulo**

El Pueblo de Colombia:

En ejercicio de su poder soberano, representado por sus delegatarios a la Asamblea Nacional Constituyente, invocando la protección de Dios, y con el fin de fortalecer la unidad de la Nación y asegurar a sus integrantes la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo que garantice un orden político, económico y social justo, y comprometido a impulsar la integración de la comunidad latinoamericana, decreta, sanciona y promulga la siguiente:

Artículo 20. Se garantiza a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial, y la de fundar medios masivos de comunicación. Estos son libres y tienen responsabilidad social. Se garantiza el derecho a la rectificación en condiciones de equidad. No habrá censura.

Artículo 73. La actividad periodística gozará de protección para garantizar su libertad e independencia profesional.

Artículo 67° De la Educación. La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura.

La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente.

El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y que comprenderá como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica.

La educación será gratuita en las instituciones del Estado, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos.

Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo.

La Nación y las entidades territoriales participarán en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales, en los términos que señalen la Constitución y la ley. (pág. 15)

**2.2.2.2. Ley 1341 de 2009.** "Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - TIC-, se crea la Agencia Nacional del Espectro y se dictan otras disposiciones" (Enticconfio.gov.co, 2009, p. 1).

Artículo 3.- Sociedad de la Información y del Conocimiento. Acceso y uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el despliegue y uso eficiente de la infraestructura, el desarrollo de contenidos y aplicaciones, la protección a los usuarios, la formación de talento humano en estas tecnologías y su carácter transversal, son pilares para la consolidación de las sociedades de la información y del conocimiento. (Enticconfio.gov.co, 2009, pág. 1).

**2.2.2.3. Ley 115 de febrero de 1994. Ley General de Educación.** La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.

Dicha Ley señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el

derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público.

Según Ministerio de Educación (1994), la ley 115 de febrero de 1994 contempla, relacionados con la presente investigación, los siguientes artículos:

**Fines de la educación.**

La educación se desarrollará atendiendo a los siguientes fines:

1. El pleno desarrollo de la personalidad sin más limitaciones que las que le imponen los derechos de los demás y el orden jurídico, dentro de un proceso de formación integral, física, psíquica, intelectual, moral, espiritual, social, afectiva, ética, cívica y demás valores humanos.
2. La formación en el respecto a la vida y a los demás derechos humanos, a la paz, a los principios democráticos, de convivencia, pluralismo, justicia, solidaridad y equidad, así como en el ejercicio de la tolerancia y de la libertad.
3. La formación para facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación.
4. La formación en el respeto a la autoridad legítima y a la ley, a la cultura nacional, a la historia colombiana y a los símbolos patrios.

5. La adquisición y generación de los conocimientos científicos y técnicos más avanzados, humanísticos, históricos, sociales, geográficos y estéticos, mediante la apropiación de hábitos intelectuales adecuados para el desarrollo del saber.
  
6. El estudio y la comprensión crítica de la cultura nacional y de la diversidad étnica y cultural del país, como fundamento de la unidad nacional y de su identidad.
  
7. El acceso al conocimiento, la ciencia, la técnica y demás bienes y valores de la cultura, el fomento de la investigación y el estímulo a la creación artísticas en sus diferentes manifestaciones.
  
8. La creación y fomento de una conciencia de la soberanía nacional y para la práctica de la solidaridad y la integración con el mundo, en especial con Latinoamérica y el Caribe.
  
9. El desarrollo de la capacidad crítica, reflexiva y analítica que fortalezca el avance científico y tecnológico nacional, orientado con prioridad al mejoramiento cultural y de la calidad de la vida de la población, a la participación en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas y al progreso social y económico del país.

10. La adquisición de una conciencia para la conservación, protección y mejoramiento del medio ambiente, de la calidad de la vida, del uso racional de los recursos naturales, de la prevención de desastres, dentro de una cultura ecológica y del riesgo y de la defensa del patrimonio cultural de la Nación. (pág. 1-3)

## **Capítulo 2**

### **Educación no formal**

Artículo 36. Definición de educación no formal. La educación no formal es la que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales sin sujeción al sistema de niveles y grados establecidos en el artículo 11 de esta Ley.

Artículo 37. Finalidad. La educación no formal se rige por los principios y fines generales de la educación establecidos en la presente Ley. Promueve el perfeccionamiento de la persona humana, el conocimiento y la reafirmación de los valores nacionales, la capacitación para el desempeño artesanal, artístico, recreacional, ocupacional y técnico, la protección y aprovechamiento de los recursos naturales y la participación ciudadana y comunitaria.

Artículo 38. Oferta de la educación no formal. En las instituciones de educación no formal se podrán ofrecer programas de formación laboral en artes y oficios, de formación académica y en materias conducentes a la validación de niveles y grados

propios de la educación formal, definidos en la presente Ley. Para la validación de niveles y grados de la educación formal, el Gobierno Nacional expedirá la reglamentación respectiva.

Artículo 39. Educación no formal como subsidio familiar. Los estudios que se realicen en las instituciones de educación no formal que según la reglamentación del Gobierno Nacional lo ameriten, serán reconocidos para efectos de pago del subsidio familiar, conforme a las normas vigentes.

Artículo 40. Programas de educación no formal a microempresas. El Plan Nacional para el desarrollo de la microempresa será el encargado de aprobar los programas de capacitación y asesoría a las microempresas, al igual que los programa de apoyo microempresarial. Las instituciones capacitadoras aprobadas para adelantar estos programas tendrán carácter de instituciones de educación no formal. EL Ministerio de Educación Nacional formará parte de las directivas del plan.

Artículo 41. Fomento de la educación no formal. El Estado apoyará y fomentará la educación no formal, brindará oportunidades para ingresar a ella y ejercerá un permanente control para que se ofrezcan programas de calidad.

Artículo 42. Reglamentación. La creación, organización y funcionamiento de programas y de establecimientos de educación no formal, y la expedición de certificados de aptitud ocupacional, se regirá por la reglamentación que para el efecto expida el

Gobierno Nacional. PARAGRAFO. El tiempo de servicio que presten los docentes en los Centros de Educación de Adultos, es válido para ascenso en el Escalafón Nacional Docente, siempre y cuando reúna los requisitos del Decreto-ley 2277 de 1979.

### **Capítulo 3**

#### **Educación informal**

Artículo 43. Definición de educación informal. Se considera educación informal todo conocimiento libre y espontáneamente adquirido, proveniente de personas, entidades, medios masivos de comunicación, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados.

Artículo 44. Misión de los medios de comunicación social. El Gobierno Nacional fomentará la participación de los medios de comunicación e información en los procesos de educación permanente y de difusión de la cultura, de acuerdo con los principios y fines de la educación definidos en la presente Ley, sin perjuicio de la libertad de prensa y de la libertad de expresión e información. Así mismo, adoptará mecanismos y estímulos que permitan la adecuada y eficaz utilización de los medios de comunicación masivos como contribución al mejoramiento de la educación de los colombianos.

Artículo 45. Sistema Nacional de Educación Masiva. Créase el Sistema Nacional de Educación Masiva con el fin de satisfacer la demanda de educación continuada, de validación para la educación formal y de difusión artística y cultural. El programa se

ejecutará con el uso de medios electrónicos de comunicación o transmisión de datos, tales como la radiodifusión, la televisión, la telemática o cualquier otro que utilice el espectro electromagnético. El sistema incluye las acciones directas o indirectas cumplidas por medio de contratos o convenios, conducentes al diseño, producción, emisión y recepción de programas educativos, así como las demás complementarias y conexas necesarias para el buen cumplimiento de los fines de la educación. Sin perjuicio de lo que disponga la Ley que desarrolla los mandatos constitucionales sobre planes y programas del Estado en el servicio de televisión, autorízase al Gobierno Nacional para participar en la constitución de una sociedad de economía mixta, encargada de administrar el Sistema. (pág. 11, 12)

## Capítulo 3. Informe de cumplimiento de trabajo

### 3.1. Presentación de resultados

La presentación de los resultados obtenidos se registró de acuerdo a los objetivos específicos del proyecto de pasantía.

#### **3.1.1 Objetivo #1: Realizar un diagnóstico de la información existente sobre la estructura y divulgación del plan carrera de la compañía.**

**Actividad 1.** Revisar el historial de check list documentados durante los dos últimos años por el área de Formación.

Para realizar esta actividad, se acudió a todos los administrativos del área, con el objetivo de conocer los check list que habían realizado durante los dos últimos años y que utilizaban como guía en los procesos de desarrollo humano.

La solicitud, se realizó a través de un correo corporativo en el que se indicaba anexar los check list a la carpeta de Gestión Humana de la compañía. Este ejercicio permitió revisar los documentos registrados y conocer el estado actual de los procesos.

Como lo afirma Sampieri R. H. (2014), “una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos. Nos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio” (pág. 415).

The screenshot shows an Outlook window with the following details:

- Subject:** RE: Solicitud de Check list de los diferentes procesos del área.
- From:** Darwin Franco Quintero
- To:** Jessica Jimenez Alvarado, + 7
- Date:** 06/09/2018
- Message:** Mensaje reenviado el 20/09/2018 08:56 a.m.
- Body:**

Lista , ya adjunte la información a la compartida ☺

**De:** Darwin Franco Quintero  
**Enviado el:** miércoles, 05 de septiembre de 2018 09:12 a.m.  
**Para:** Jessica Jimenez Alvarado; Nicolas Andres Cardona Carvajal; Eliana Rocío Latorre Orjuela; Steven Torres Ortiz; Dennis Zorro Bautista; Angelica Padilla; Thari Martiel Caro Basto; Grace Serna Arenas  
**CC:** Pilar Castaneda Bustos  
**Asunto:** Solicitud de Check list de los diferentes procesos del área.

Hola chicos, muy buenos días!

Les solicito muy amablemente a todos que por favor, me compartan los Check list que hayan realizado de los diferentes procesos de nuestros programas de formación, o documentos que contengan una información detallada de los mismos. Para ello, he creado una carpeta titulada "Check list de Formación" en la carpeta compartida de Gestión Humana (pueden asignarlos ahí) ésta es la ruta : [\\172.30.100.104\Compartidas\\_Nas2\Gestion Humana\3. Formación\COLOMBIA\Check List de Formación](#)

Agradezco su atención y mayor colaboración ¡un abrazo para todos!

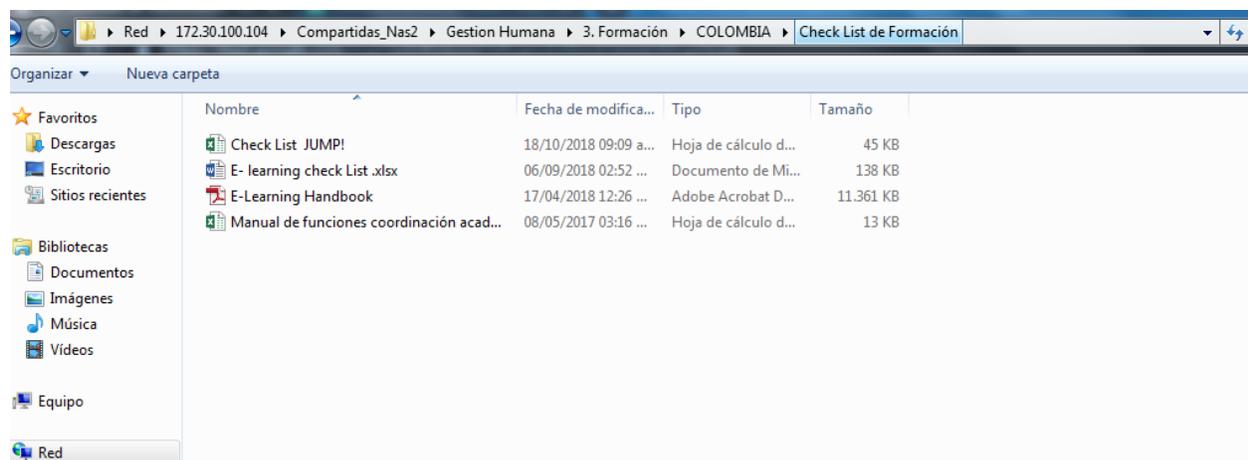
**Darwin Franco Quintero.**  
 Coordinador de Aprendizaje Autónomo JUMP!  
 Teleperformance Colombia

T + 404 9080 Ext. 49988  
 Bogotá, Colombia  
[darwin.francoquintero@teleperformance.com](mailto:darwin.francoquintero@teleperformance.com)

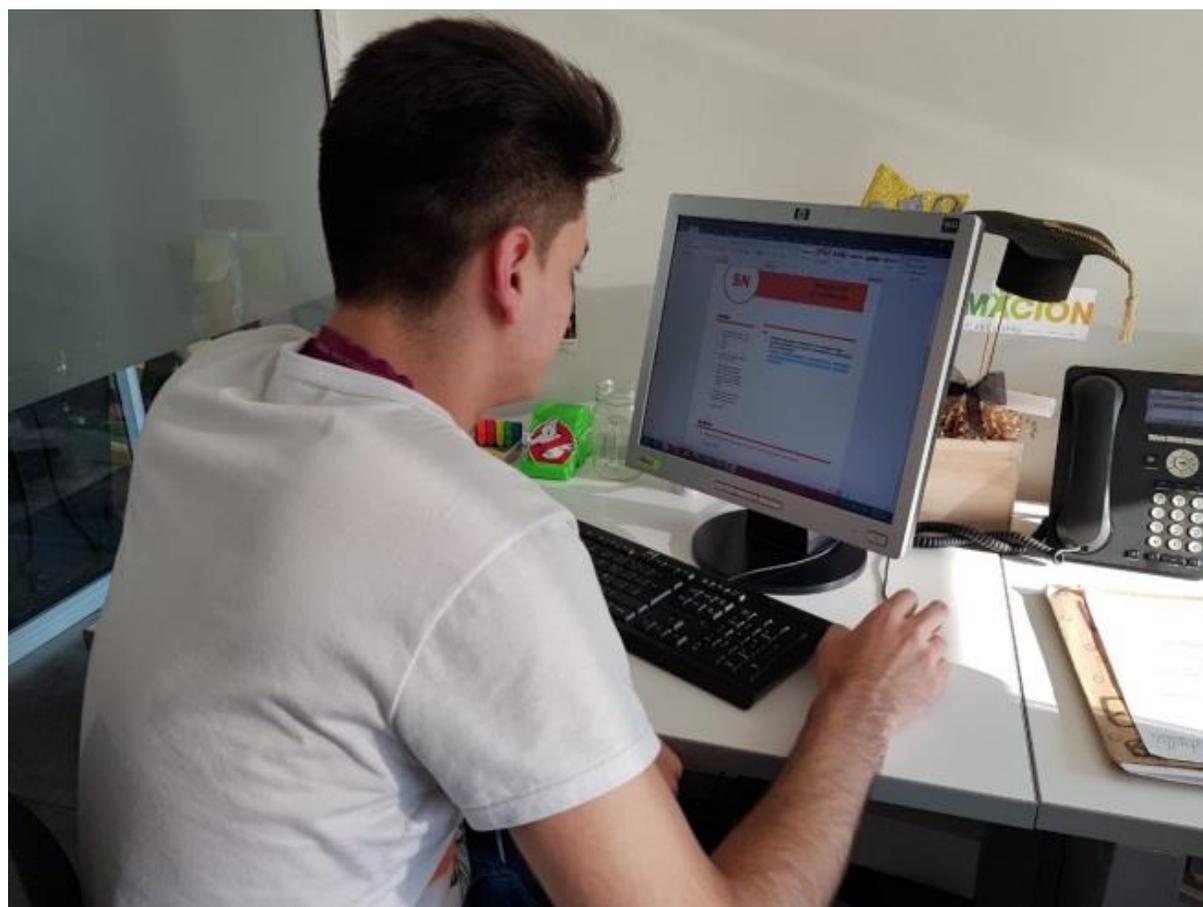
**Teleperformance**  
 each interaction matters

**Figura 3.** Solicitud de check list al equipo de Formación de Teleperformance Colombia.  
 Fuente: Autor del proyecto.

Durante el seguimiento a esta actividad, se identificó que eran muy pocos los programas que contaban con un check list o documento que describiera el paso a paso de los procesos que los componen; de hecho, la gran mayoría de ellos solo presentaba la secuencia logística que se debe tener en cuenta a la hora de preparar las formaciones. Al presentar los resultados, muchos coordinadores se dieron a la tarea de realizar algunas actualizaciones, sin embargo, no fueron lo suficientemente significativas para garantizar un desarrollo efectivo de los procesos.



**Figura 4.** Check list registrados por el área de Formación.  
Fuente: Autor del proyecto.



**Figura 5.** Análisis de la información recolectada a través de los check list del área.  
Fuente: Autor del proyecto.

Con lo anterior, se pudo evidenciar ante la dirección del área de Formación, la importancia de implementar un manual de procesos administrativos, que funcionara como herramienta de comunicación interna para estandarizar los procesos que hacen parte del plan carrera de Teleperformance Colombia y fomentar la gestión del conocimiento en la compañía.

Pilar Castañeda, Jefe del área, expresó lo siguiente:

En la medida en que una compañía como la nuestra garantice que haya documentación en sus procesos, programas y procedimientos, estaremos tranquilos de correr nuestros programas respondiendo a ese mínimo estándar; De manera que si algún día todos nos marchamos de esta organización, podamos asegurarnos de que los que vengan sabrán cómo desarrollar y ejecutar cada proceso. (Castañeda, 2018)

**Actividad 2.** Agendar citas con los coordinadores para conocer las fases de cada programa y categorizar la información.

Para conocer las fases y procesos de cada programa de formación, se realizó un agendamiento en el Outlook de cada uno de los coordinadores, teniendo en cuenta su disponibilidad de tiempo. Durante las reuniones, se expusieron cada uno de los procesos de desarrollo humano, sus objetivos, fases e involucrados.

Para la interpretación y categorización de los procesos durante cada reunión, se tuvo en cuenta el diario de campo y la entrevista no estructurada o abierta, como herramientas de

recolección de datos; estas, permitieron registrar la información con un alto nivel de organización sobre el desarrollo de cada programa y su orden de ejecución.

Sampieri se refiere a estas dos herramientas en su libro metodología de la investigación expresando que es muy necesario llevar registros y elaborar anotaciones durante los eventos o sucesos vinculados con el planteamiento y que las entrevistas abiertas, por su parte, se fundamentan en una guía general de contenido en el que el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla. (Sampieri R. H., 2014)

La información brindada desde las diferentes coordinaciones fue grabada durante cada sesión y es considerada confidencial para la compañía. La política GESP (Global Essential Compliance Security Policies) de Teleperformance expresa que: “la información confidencial no debe ser registrada ni compartida con los externos a la organización, mucho menos ser publicada, quien incumpla o se salte estas normas de seguridad se someterá a sanciones por parte de la compañía.” (Teleperformance, 2018, pág. 1).

Por lo anterior, se desarrolló un documento de certificación de reuniones, en el que los coordinadores establecen el objetivo de cada reunión.

**Tabla 6**

*Formato de entrevista utilizado para la documentación de procesos del área de Formación*

---

**Entrevista abierta a coordinadores del área de Formación de Teleperformance Colombia.**

---

**Objetivo: Conocer las fases, procesos y procedimientos que se realizan desde cada programa del Plan Carrera de la compañía.**

**Fecha: 28/09/2018**

**Nombre del entrevistado: Nicolás Andrés Cardona**

**Cargo: Coordinador académico Supervisor Foundations**

**DESARROLLO DE LA ENTREVISTA**

Durante la reunión se definieron los pasos de ingreso y estructura del programa para supervisores, aclarando las funciones y actividades correspondientes a cada área y líder de proceso. Todas las fases del programa fueron registradas en un diario de campo para su respectiva documentación.

**OBSERVACIONES**

Entendiendo que la sesión fue grabada, solicito muy amablemente que el material sea utilizado solo con fines internos y corporativos. No autorizo que sea publicada ni documentada fuera de la organización por política de seguridad de la compañía.



**Firma:**

**Nicolás A. Cardona C.**

**Coordinador académico Supervisor Foundations**

**Teleperformance Colombia**

**T +57 1 404 9080 Ext: 49827**

**Bogotá, Colombia**

**[Nicolas.cardonacarvajal@teleperformance.com](mailto:Nicolas.cardonacarvajal@teleperformance.com)**

---

**Nota:** La información suministrada se reserva por política de seguridad. Fuente: Autor del proyecto (2018).

**Tabla 7**

*Formato de entrevista utilizado para la documentación de procesos del área de Formación*

---

**Entrevista abierta a coordinadores del área de Formación de Teleperformance Colombia.**

---

**Objetivo: Conocer las fases, procesos y procedimientos que se realizan desde cada programa del Plan Carrera de la compañía.**

**Fecha: 11/10/2018**

**Nombre del entrevistado: Eliana Rocio La Torre Orjuela**

**Cargo: Coordinador English Academy**

**DESARROLLO DE LA ENTREVISTA**

Durante la reunión, el estudiante solicitó información sobre nuestros procesos de desarrollo y la estructura de cada uno de ellos, ubicando en una línea de tiempo la ejecución de cada función o actividad, para documentarla de manera detallada en un manual de procesos.

**OBSERVACIONES**

Entendiendo que la sesión fue grabada, solicito muy amablemente que el material sea utilizado solo con fines internos y corporativos. No autorizo que sea publicada ni documentada fuera de la organización por política de seguridad de la compañía.



**Firma:**

**Eliana Rocio Latorre Orjuela.**

**Coordinador English Academy**

**Teleperformance Colombia**

**T +57 1 404 9080 Ext: 49983**

**Bogotá, Colombia**

**[eliana.latorre@teleperformance.com](mailto:eliana.latorre@teleperformance.com)**

---

**Nota:** La información suministrada se reserva por política de seguridad. Fuente: Autor del proyecto (2018).

**Tabla 8**

*Formato de entrevista utilizado para la documentación de procesos del área de Formación*

---

**Entrevista abierta a coordinadores del área de Formación de Teleperformance Colombia.**

---

**Objetivo: Conocer las fases, procesos y procedimientos que se realizan desde cada programa del Plan Carrera de la compañía.**

**Fecha: 12/10/2018**

**Nombre del entrevistado: Steven Torres Ortiz**

**Cargo: Coordinador Onboarding administrativo**

**DESARROLLO DE LA ENTREVISTA**

El objetivo central de la reunión fue facilitar al estudiante toda la información correspondiente a los procesos y actividades que se desarrollan desde el programa de Onboarding. De la misma manera, se especificó cada una de las funciones y cargos que componen el programa para dar respuesta a sus necesidades.

**OBSERVACIONES**

Entendiendo que la sesión fue grabada, solicito muy amablemente que el material sea utilizado solo con fines internos y corporativos. No autorizo que sea publicada ni documentada fuera de la organización por política de seguridad de la compañía.



**Firma:**

**Steven Torres Ortiz.**

**POC Inducciones Iniciales/Emergentes/Administrativos.**

**Teleperformance Colombia**

**T +57 1 404 9080 Ext: 49984**

**Bogotá, Colombia**

**[Steven.ortiz@teleperformance.co](mailto:Steven.ortiz@teleperformance.co)**

---

**Nota:** La información suministrada se reserva por política de seguridad. Fuente: Autor del proyecto (2018).

**Tabla 9**

*Formato de entrevista utilizado para la documentación de procesos del área de Formación*

---

**Entrevista abierta a coordinadores del área de Formación de Teleperformance Colombia.**

---

**Objetivo: Conocer las fases, procesos y procedimientos que se realizan desde cada programa del Plan Carrera de la compañía.**

**Fecha: 09/11/2018**

**Nombre del entrevistado: Dennis Vanessa Zorro Bautista**

**Cargo: Coordinador e-learning**

**DESARROLLO DE LA ENTREVISTA**

Durante la entrevista, se tocaron temas como los cursos e-learning que ofrece Teleperformance a sus colaboradores y las políticas de seguridad que deben cumplirse de manera obligatoria. Cada uno de estos procesos fue comunicado de manera desmenuzada, con el fin de facilitar al estudiante una información completa y lineal frente a la ejecución de los mismos.

**OBSERVACIONES**

Entendiendo que la sesión fue grabada, solicito muy amablemente que el material sea utilizado solo con fines internos y corporativos. No autorizo que sea publicada ni documentada fuera de la organización por política de seguridad de la compañía.



**Firma:**

**Dennis Vanessa Zorro Bautista.**

**Coordinador e-learning**

**Teleperformance Colombia**

**T +57 1 404 9080 Ext: 49066**

**Bogotá, Colombia**

**[Dennis.zorrobautista@teleperformance.com](mailto:Dennis.zorrobautista@teleperformance.com)**

---

**Nota:** La información suministrada se reserva por política de seguridad. Fuente: Autor del proyecto (2018).

**Tabla 10**

*Formato de entrevista utilizado para la documentación de procesos del área de Formación*

---

**Entrevista abierta a coordinadores del área de Formación de Teleperformance Colombia.**

---

**Objetivo: Conocer las fases, procesos y procedimientos que se realizan desde cada programa del Plan Carrera de la compañía.**

**Fecha: 21/09/2018**

**Nombre del entrevistado: Thari Martiel Caro Basto**

**Cargo: Coordinador JUMP!**

**DESARROLLO DE LA ENTREVISTA**

La reunión agendada tuvo como objetivo principal, establecer cada una de las fases que componen el programa de formación JUMP! y la definición de sus procesos de desarrollo. Adicionalmente, se recomendó acudir a una analista del área de Desarrollo para recibir mayor información sobre el proceso de selección de los estudiantes del programa.

**OBSERVACIONES**

Solicito muy amablemente que la información suministrada se utilice solo para fines internos y corporativos. No autorizo que sea publicada ni documentada fuera de la organización por política de seguridad de la compañía.



**Firma:**

**Thari Martiel Caro Basto.**

**Coordinador JUMP!**

**Teleperformance Colombia**

**T +57 1 404 9080 Ext: 49988**

**Bogotá, Colombia**

**[Thari.Caro@teleperformance.co](mailto:Thari.Caro@teleperformance.co)**

---

**Nota:** La información suministrada se reserva por política de seguridad. Fuente: Autor del proyecto (2018).

**Tabla 11**

*Formato de entrevista utilizado para la documentación de procesos del área de Formación*

---

**Entrevista abierta a coordinadores del área de Formación de Teleperformance Colombia.**

---

**Objetivo: Conocer las fases, procesos y procedimientos que se realizan desde cada programa del Plan Carrera de la compañía.**

**Fecha: 21/09/2018**

**Nombre del entrevistado: María del Pilar Castañeda Bustos**

**Cargo: Coordinador Trainer Foundations**

**DESARROLLO DE LA ENTREVISTA**

En esta reunión, se especificó cada uno de los componentes y procesos que se deben desarrollar desde el programa para capacitar a los trainer de nuestra compañía. Adicionalmente, se orientó al estudiante sobre la ejecución de las actividades del programa y los responsables a cargo.

**OBSERVACIONES**

Entendiendo que la sesión fue grabada, solicito muy amablemente que el material sea utilizado solo con fines internos y corporativos. No autorizo que sea publicada ni documentada fuera de la organización por política de seguridad de la compañía.



**Firma:**

**María del Pilar Castañeda Bustos.**

**Coordinador Trainer Foundations**

**Teleperformance Colombia**

**T +57 1 404 9080 Ext: 49988**

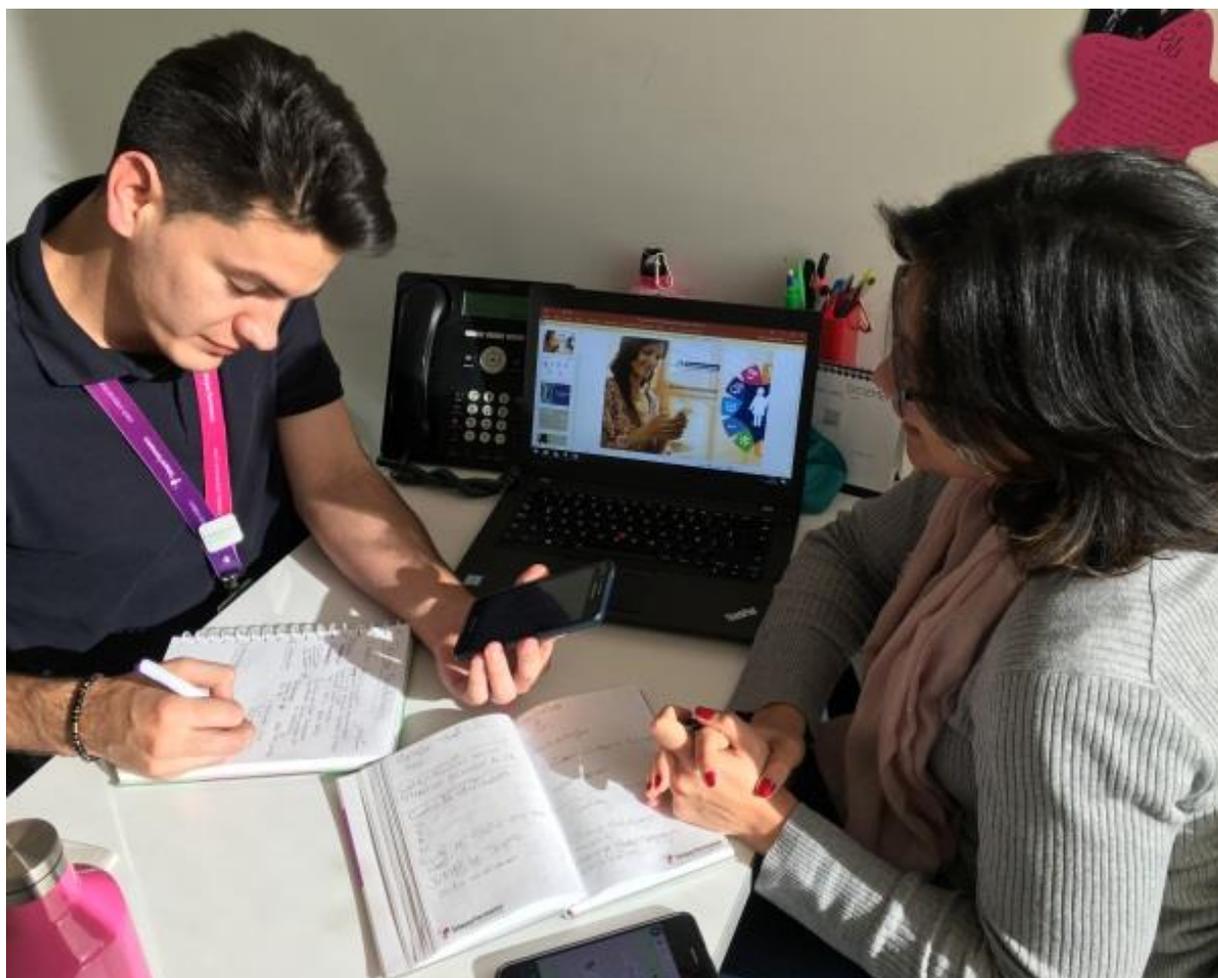
**Bogotá, Colombia**

**[María.castaneda@teleperformance.com](mailto:María.castaneda@teleperformance.com)**

---

**Nota:** La información suministrada se reserva por política de seguridad. Fuente: Autor del proyecto (2018).

Durante la actividad, se dio a conocer el estado actual de la comunicación en el área y las debilidades identificadas en los procesos., además, de comentar el objetivo de la reunión y los resultados deseados con la implementación de esta propuesta de pasantía. (Ver apéndice A)



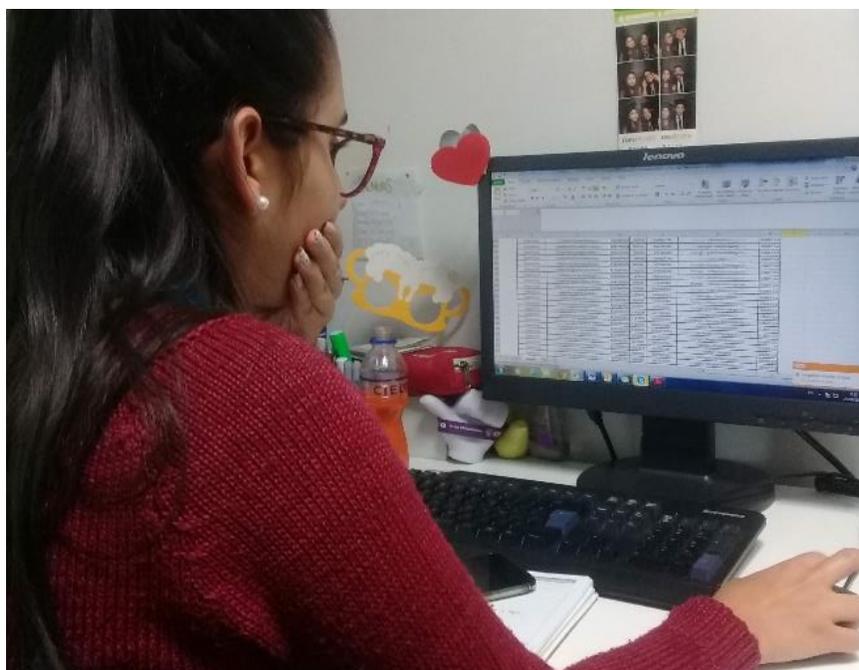
**Figura 6.** Entrevista a los coordinadores de los programas de formación de Teleperformance.  
Fuente: Autor del proyecto.

**Actividad 3.** Realizar una encuesta a los agentes de los diferentes mercados de la compañía, con el objetivo de conocer su percepción sobre el plan carrera que ofrece Teleperformance.

Para conocer la percepción de los agentes frente al plan carrera, se realizó el diseño de una encuesta que permitiera identificar su nivel de visibilidad en los diferentes mercados de Teleperformance.

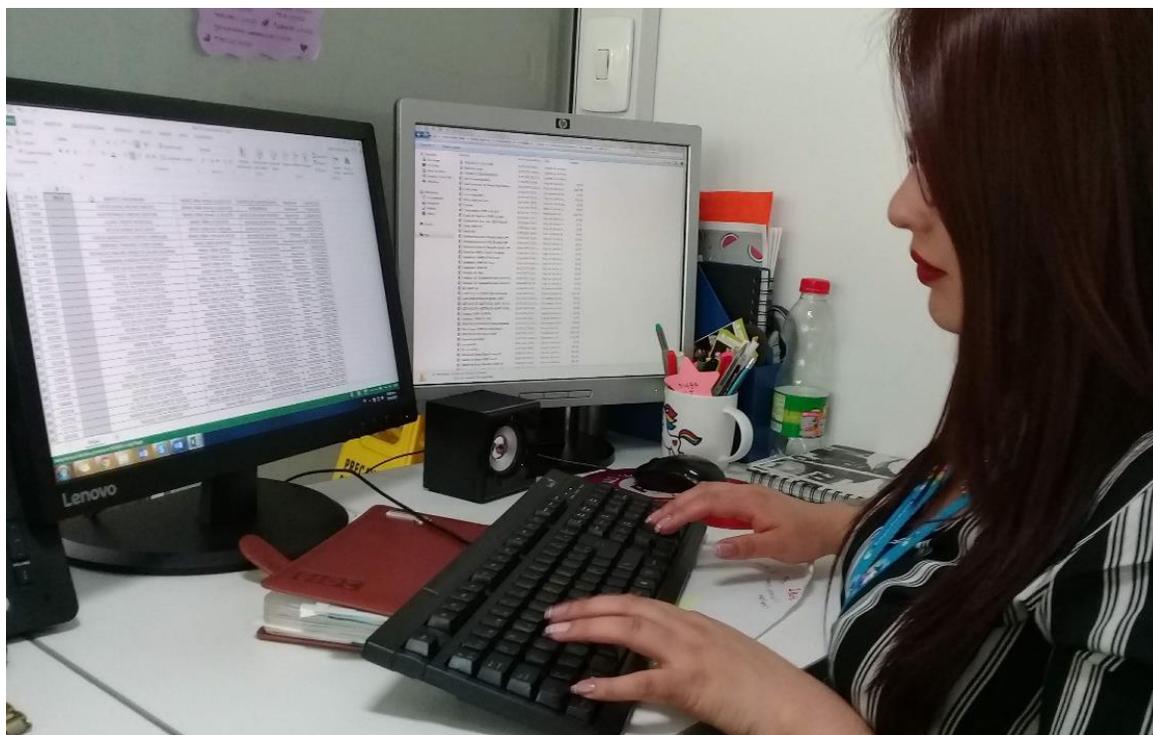
El desarrollo de esta encuesta, que se realizó a través de la plataforma corporativa TP Teacher, contó con el apoyo de las áreas e-learning y reporting, quienes facilitaron las bases de datos de los participantes y los reportes de avance de la encuesta.

A través de un cruce de bases de datos (agentes activos laborando durante los últimos 6 meses en la compañía / participantes en los programas de todas las generaciones), se logró obtener la población sobre la cual se seleccionaría la muestra; es decir, 4.600 agentes.



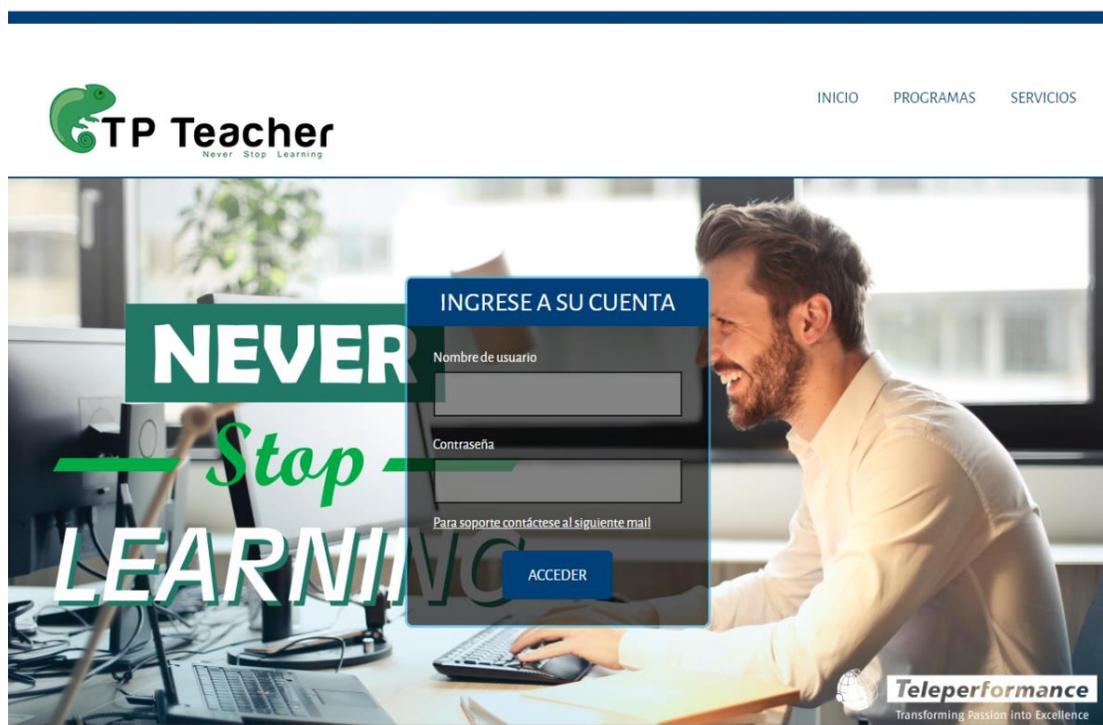
**Figura 7.** Consolidado de agentes que han participado en los programas del plan carrera.

Fuente: Autor del proyecto.



**Figura 8.** Cruce de bases de datos para obtener la población de agentes activos de la compañía.  
Fuente: Autor del proyecto.

Para la aplicación de la encuesta se seleccionaron de manera aleatoria a 400 agentes de los diferentes mercados de la compañía, con el objetivo de obtener una muestra representativa. Estas personas fueron matriculadas en el curso “Encuesta Formación de Gestión Humana” a través de la plataforma TP Teacher, a la que ingresaban con número de cédula como usuario y contraseña de CCMS para realizarla.

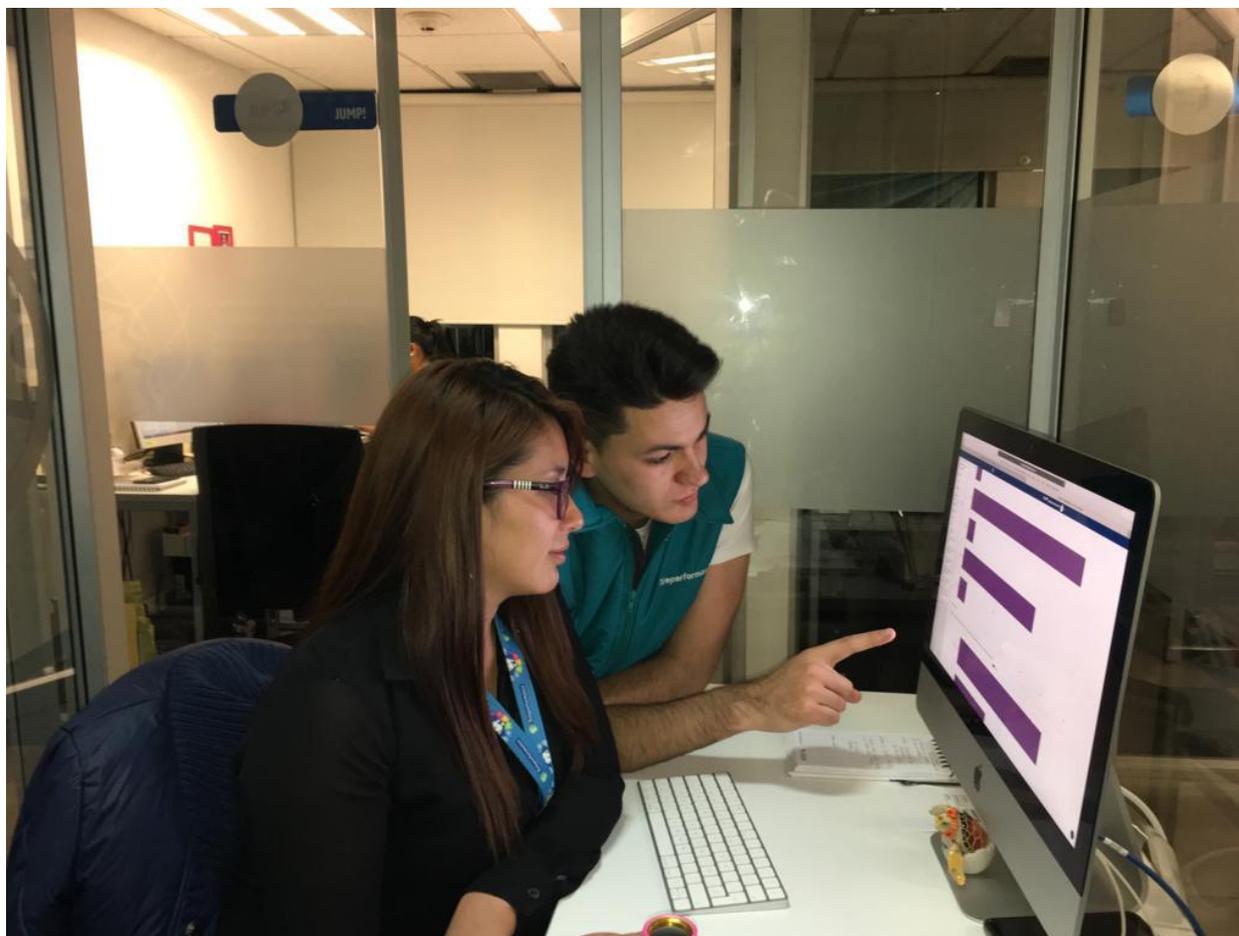


**Figura 9.** Plataforma corporativa en la que se aplicó la encuesta a los agentes de los diferentes mercados.  
Fuente: Autor del proyecto.



**Figura 10.** Encuesta a la que tuvieron acceso los agentes en la plataforma TP Teacher.  
Fuente: Autor del proyecto.

El seguimiento a los agentes se realizó semanalmente, a través de un informe con el área de e-learning en el que se presentaba el avance y el número de agentes que aún no completaban la actividad; en estos casos, se emitía un correo electrónico al el training manager de cada operación para que gestionara el desarrollo de la encuesta y reportara los indicadores obtenidos.



**Figura 11.** Análisis de avance sobre la encuesta realizada a los agentes de Teleperformance.  
Fuente: Autor del proyecto.

The screenshot displays a web browser window with the URL <https://tpteacher.teleperformance.co/mod/feedback/view.php?id=53839>. The user is identified as Darwin Steiman Franco Quintero. The main content area is titled 'ENCUESTA FORMACIÓN DE GESTIÓN HUMANA' and shows the following details:

- ENCUESTA FORMACIÓN DE GESTIÓN HUMANA**
- breadcrumb: [Página Principal](#) / [Mis cursos](#) / [ENCUESTA FORMACIÓN DE GESTIÓN HUMANA](#) / [General](#) / [ENCUESTA FORMACIÓN DE GESTIÓN HUMANA](#).
- ENCUESTA FORMACIÓN DE GESTIÓN HUMANA.**
- Navigation tabs: [Vista general](#) (selected), [Editar preguntas](#), [Plantillas](#), [Análisis](#), [Mostrar respuestas](#).
- Status: [Mostrar no respondientes](#)
- Message: *Con el objetivo de garantizar un mejoramiento continuo dentro del área de Formación de Gestión Humana, le solicitamos por favor responda las siguientes preguntas con un alto nivel de sinceridad.*
- VISTA GENERAL**
- Respuestas enviadas:** 369
- Preguntas:** 5
- Permitir respuestas de:** lunes, 10 de septiembre de 2018, 00:00
- Permitir respuestas a:** viernes, 21 de diciembre de 2018, 00:00
- PÁGINA A MOSTRAR TRAS EL ENVÍO**
- Message: ¡Muchas gracias por tu aporte!

On the right side, there is a **CALENDARIO** for December 2018, showing the 21st as the selected date. Below the calendar is a **CLAVE DE EVENTOS** section with the following options:

- Ocultar eventos de sitio
- Ocultar eventos de curso
- Ocultar eventos de grupo
- Ocultar eventos del usuario

**Figura 12.** Vista general de la encuesta emitida a los agentes.  
Fuente: Autor del proyecto.

El total de respuestas obtenidas a través de la encuesta fue de 369; sin embargo, para el análisis y tabulación de la información se seleccionaron 355, que representan la muestra exacta arrojada por una calculadora de muestras de investigación.

**Adimen**  
INVESTIGACIÓN

INICIO | CONÓCENOS | SERVICIOS | NOTICIAS | DOCUMENTACIÓN Y RECURSOS | CONTACTO | Busc

INICIO > Calculadora de muestras

### Calculadora de muestras

Cálculo de error muestral | **Cálculo de tamaño muestral**

Introduce el Tamaño del universo y el Margen de error máximo que esperas cometer (en porcentaje):

Universo  Margen de error  %

**Tamaño muestral para un Nivel de confianza del 95% es 355**

**Figura 13.** Tamaño de la muestra para una población de 4600 personas, según Adimen INVESTIGACIÓN.  
Fuente: Autor del proyecto.

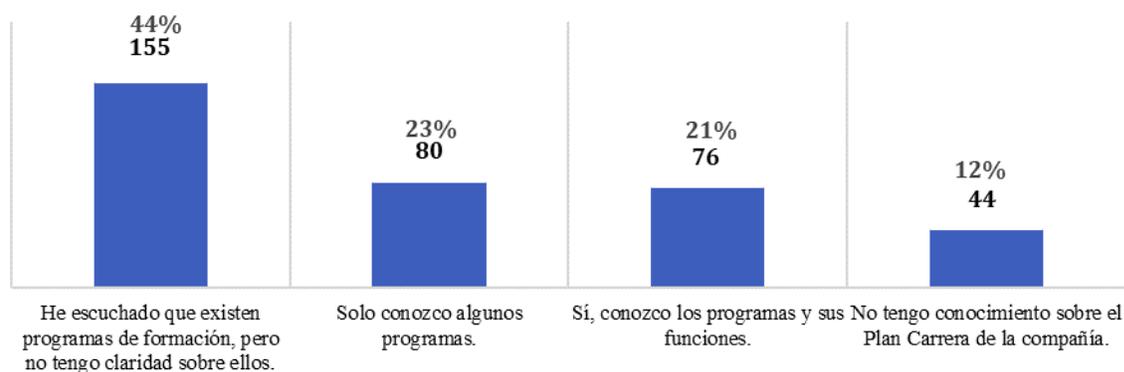
**Actividad 4.** Tabular y analizar las respuestas de la encuesta aplicada.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la encuesta "FORMACIÓN DE GESTIÓN HUMANA"

Población: 4600 agentes de Teleperformance Colombia

Muestra: 355 agentes de los diferentes mercados de la compañía.

**1. ¿Conoce usted cuáles son los programas que ofrece el plan carrera de Teleperformance?**

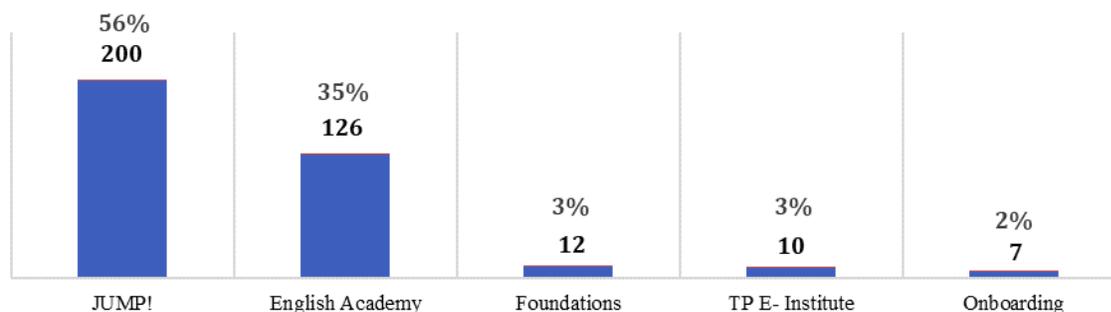


**Figura 14.** Resultado de la primera pregunta de la encuesta.  
Fuente: Autor del proyecto.

Si bien, los agentes de Teleperformance Colombia han escuchado o conocido los programas que hacen parte del plan carrera de la compañía, se puede identificar que en muchos de ellos existe un desconocimiento frente a su objetivo y desarrollo en la organización. Como lo representa el 44% de los encuestados, no hay claridad en los programas; esto, debido a la falta de canales de comunicación efectivos que permitan suministrar al personal una información completa y detallada sobre los programas y sus procesos de formación.

Por otra parte, no se debe descuidar el 12% de los agentes que afirman no tener conocimiento sobre el plan carrera de la compañía. Todo el personal de Teleperformance recibe durante su primera semana laboral una presentación de bienvenida en la que se da a conocer los programas de formación y la razón social de la organización. Por lo anterior, se recomienda hacer seguimiento a los 44 agentes e identificar el motivo de la desinformación.

**2. De los siguientes programas de formación de la compañía, seleccione cuáles son de su conocimiento.**



**Figura 15.** Resultado de la segunda pregunta de la encuesta.  
Fuente: Autor del proyecto.

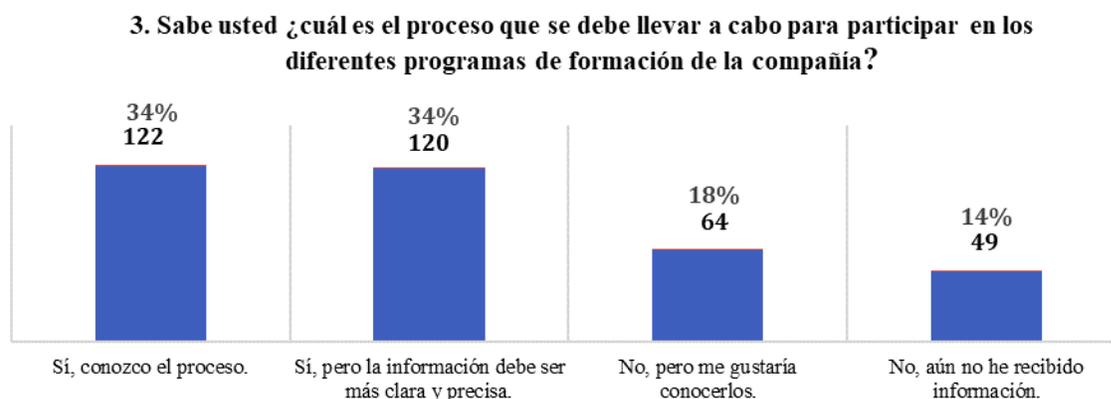
Los programas académicos de formación JUMP! e English Academy fueron identificados como los más conocidos de Teleperformance Colombia según los agentes encuestados. Este resultado se evidencia, debido a la promoción del bilingüismo en la compañía y al fortalecimiento de los roles de operación que prepara JUMP! (iniciativa global)

Foundations y TP E-Institute aunque también hacen parte de las iniciativas globales y han estado desarrollándose por varios años en la organización, evidencian un descuido en su visibilidad, generando una oportunidad de mejora para estos programas.

Onboarding por su parte, representa un muy bajo nivel de visibilidad en la compañía, generando un gran interrogante en la investigación, entendiendo que todos los agentes que ingresan a Teleperformance reciben su proceso de Onboarding durante la primera semana laboral. ¿No se está comunicando a los agentes que en ese momento están haciendo parte del proceso de Onboarding de la compañía? O sencillamente ¿No se está visibilizando el nombre del programa?

Para ello, se recomienda realizar una capacitación con los entrenadores de operación, en la que se solicite reforzar la imagen del programa y se establezca que todas las actividades realizadas durante el proceso inicial en Teleperformance, hacen parte de un programa del área de Formación Gestión Humana.

Si la organización, quiere mitigar la alta rotación del personal, debe presentar como una gran oportunidad de crecimiento cada uno de los programas de formación y evitar confusiones o desinformación sobre los mismos.

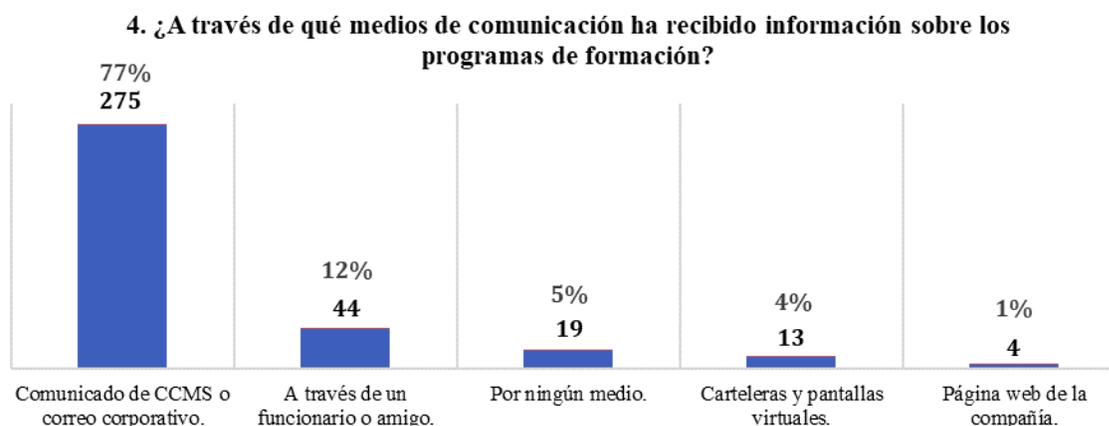


**Figura 16.** Resultado de la tercera pregunta de la encuesta.  
Fuente: Autor del proyecto.

El 68% de los encuestados afirma conocer los procesos que deben realizarse para participar en los programas de formación; esto, gracias a la comunicación que maneja el área de Desarrollo en cada una de las sesiones de reclutamiento; sin embargo, un 34 % indica que la información suministrada debe contar con un mayor nivel de claridad y precisión. De esta manera, se podrá

garantizar que los colaboradores que apliquen a los programas cumplan con los requisitos mínimos de ingreso.

Por otra parte, el 32% de los encuestados, expresa no haber recibido información sobre estos procesos, lo que exige un mayor nivel de organización y manejo de la comunicación por parte de las áreas encargadas.



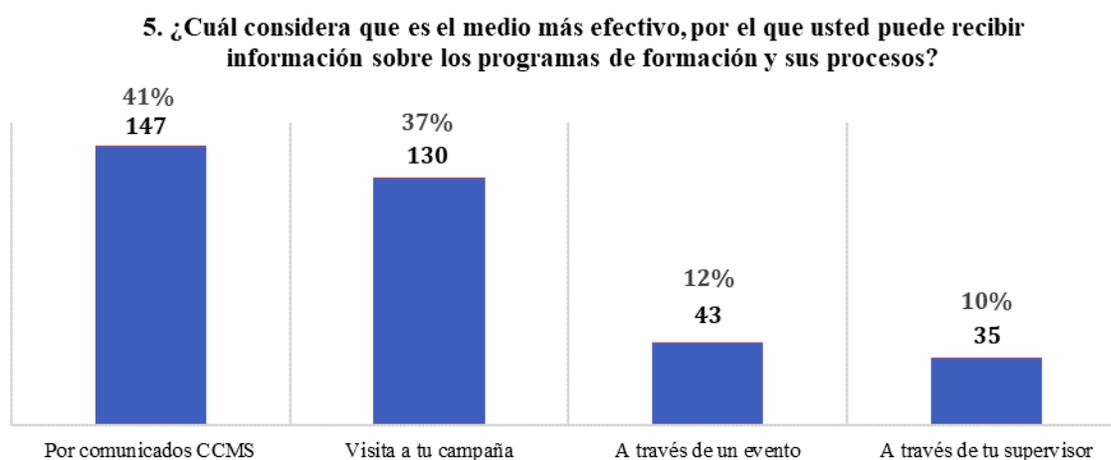
**Figura 17.** Resultado de la cuarta pregunta de la encuesta.  
Fuente: Autor del proyecto.

La implementación de la plataforma CCMS y el correo corporativo como medios de comunicación con los agentes evidencia resultados muy positivos con un 77% de la población encuestada. Cabe resaltar que este tipo de comunicados se emiten desde el área de Desarrollo y Comunicaciones, quienes cuentan con permisos especiales para compartir información a través de gráficos o infografías.

La divulgación de los programas a través de las pantallas de la compañía y la página web deben convertirse en medios estratégicos para masificar la información; si bien las personas

están recibiendo información a través de CCMS, es muy importante garantizar que la información no se canalice por un solo medio, sino que por el contrario, sean muchas fuentes la que suministren este tipo de comunicados.

De esta manera, se garantizará una adecuada implementación de todos los recursos que ofrece la compañía y se permitirá suministrar la información a toda la organización, mitigando ese 5% que afirma no haber recibido información por ningún medio.



**Figura 18.** Resultado de la quinta pregunta de la encuesta.  
Fuente: Autor del proyecto.

Sin duda, la plataforma corporativa CCMS se posiciona como el medio más efectivo por el que los agentes pueden recibir información, entendiendo que es el único medio de comunicación permitido en operación.

De la misma manera, el 37% de la población encuestada, indica que realizar visita a las campañas para dar a conocer los diferentes programas, puede convertirse en un medio de comunicación efectivo; esto, abre las puertas a nuevas estrategias de comunicación que permitan

posicionar la marca FORMACIÓN y visibilizar los programas que hacen parte del plan carrera de Teleperformance.

### **3.1.2. Objetivo #2: Diseñar la estrategia de comunicación interna para promocionar los programas de desarrollo humano.**

**Actividad 1.** Generar un manual de procesos administrativos sobre los programas del plan carrera de la compañía.

Para el desarrollo de este manual, fue muy importante tener un acercamiento con cada programa de formación y entender desde la experiencia de los coordinadores la estructura y organización de cada uno de ellos.

Adicionalmente, se realizó un estudio sobre investigaciones relacionadas a la producción de manuales de procesos y se acudió a algunos expertos del área, para su elaboración.

Rodríguez (2012, )luego de haber estudiado la definición de varios autores, expresa en su libro “Cómo elaborar y usar los manuales administrativos” que:

Un manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida sobre la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto para convertirse en una serie de normas definidas. (pág. 61)

Asimismo, afirma que los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, y procedimientos.

Lo anterior, resalta lo significativo que es para una organización estandarizar sus procesos y facilitar a todos sus colaboradores herramientas que permitan su ejecución. Esta gestión del conocimiento, garantiza a todo el personal una adecuada comunicación y acción de las funciones.

Caro (2018), administradora de contenidos JUMP!! Se refiere al tema expresando que:

La comunicación es la base de la interacción de las personas involucradas en cada uno de los procesos para desarrollar exitosamente los programas, y que a nivel de Teleperformance se hace muy necesario establecer el paso a paso de cada uno esos procesos para cubrir bajo los mismos estándares y los mismos patrones de calidad lo que se quiere reflejar en cada colaborador. (pág. 1)

Igualmente, considera que un manual de procesos permite levantar cada una de las fases en las que intervienen los stakeholders o actores clave, y que su implementación es fundamental para que cuando llegué otra persona a ejecutar los procesos se pueda garantizar una consistencia al interior de Teleperformance. (Caro, 2018)

Por lo anterior y con el objetivo de fortalecer los programas del plan carrera de la compañía, se elabora e implementa la primera versión del manual de procesos administrativos del área de Formación. Esta actividad contó con el acompañamiento de la administradora de contenidos de JUMP! y Karol Gonzáles, ingeniera industrial del mismo programa, quien apoyo este proyecto con la diagramación de procesos.

Cabe resaltar, que este documento fue compartido con el equipo de Formación de países como: España, Guyana y Perú para garantizar una calibración sobre la ejecución de los procesos.

El resultado del manual estará adjunto a este proyecto, debido a su gran cantidad de páginas.



**Figura 19.** Portada del manual de procesos administrativos.

Nota: El documento consta de 134 páginas en las que se encuentran documentadas las fases y procesos de los programas de formación. Cada capítulo describe el desarrollo de los mismos y presenta un mapa sobre su ejecución. Fuente: Autor del proyecto. (Ver apéndice I)

**Actividad 2.** Actualizar las presentaciones de la fase transversal y especializada de todos los roles de JUMP!

Desde la administración de contenidos de cada programa es muy importante garantizar que las presentaciones de los módulos de formación se encuentren alineadas a los estándares globales; es decir, mantener una estricta actualización de contenidos e imagen de la marca en cada una de las presentaciones.

Durante el segundo semestre del año 2018, la compañía implementó una nueva marca a nivel global, generando cambios del branding en todos los países que hace presencia. Esta nueva estrategia, tuvo que adecuarse de manera rápida a todos los contextos de la organización, y para el caso de Colombia el tema se convirtió en una prioridad.

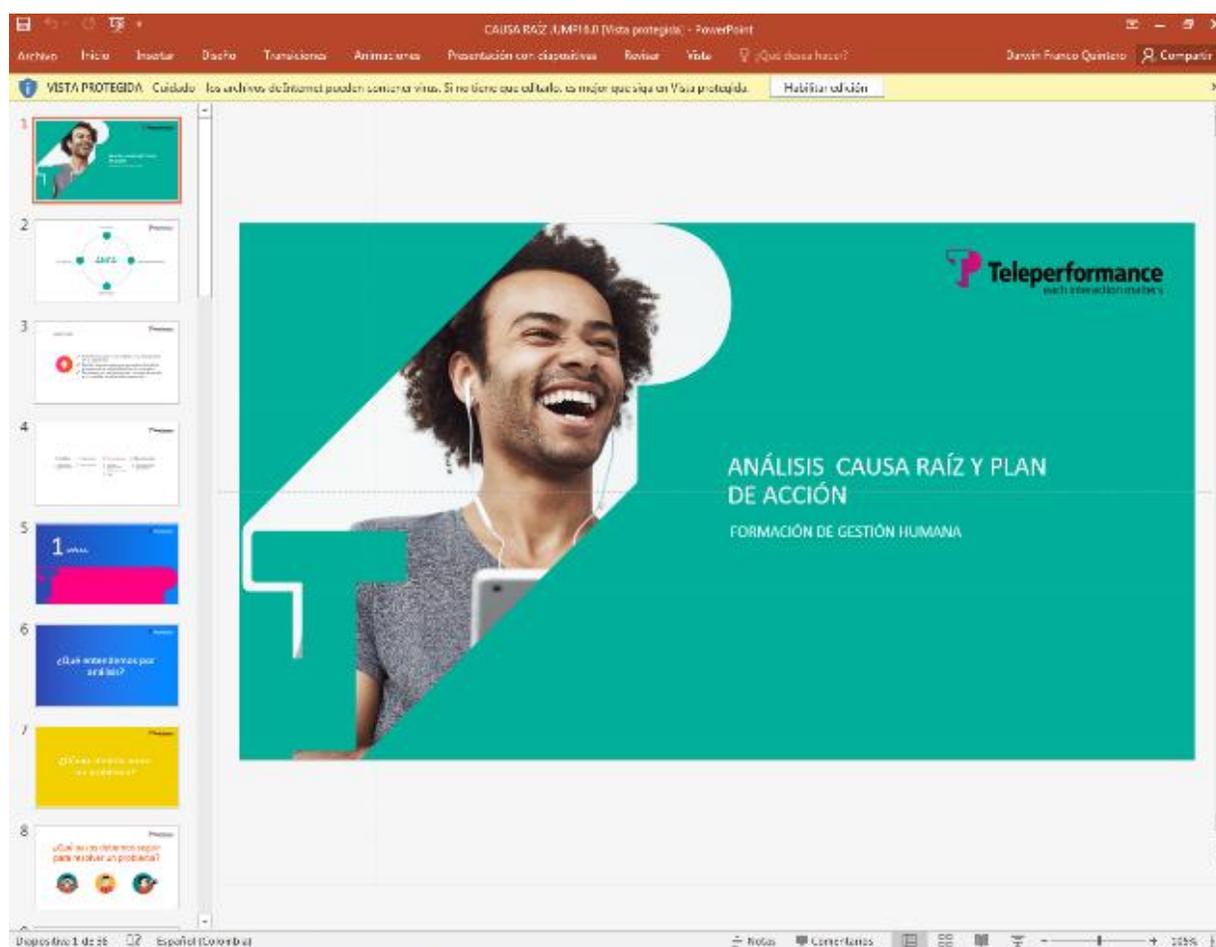
El área de Formación, debía encargarse de la actualización de todos los contenidos, logos y material merchandising relacionado a los programas de desarrollo humano, además, de los formatos y documentos utilizados. La implementación de este nuevo look de Teleperformance, contó con el acompañamiento del departamento de comunicaciones, quien facilitó todas las herramientas y orientación de uso a los encargados del área.

Para el cumplimiento de esta actividad, se realizó la actualización de todas las presentaciones de la fase transversal y especializada de los diferentes roles de operación que capacita la compañía; es decir, supervisor, analista de calidad, entrenador y mission controller.

Cada uno de los módulos fue alineado a la nueva marca de Teleperformance y compartido a nivel global a través de la plataforma corporativa My TP.

Adicionalmente, se realizó el diseño y seguimiento del nuevo material merchandising del área y el ajuste de los logos a los formatos y material correspondiente. A continuación, se presentan los resultados obtenidos durante esta fase de actualización.

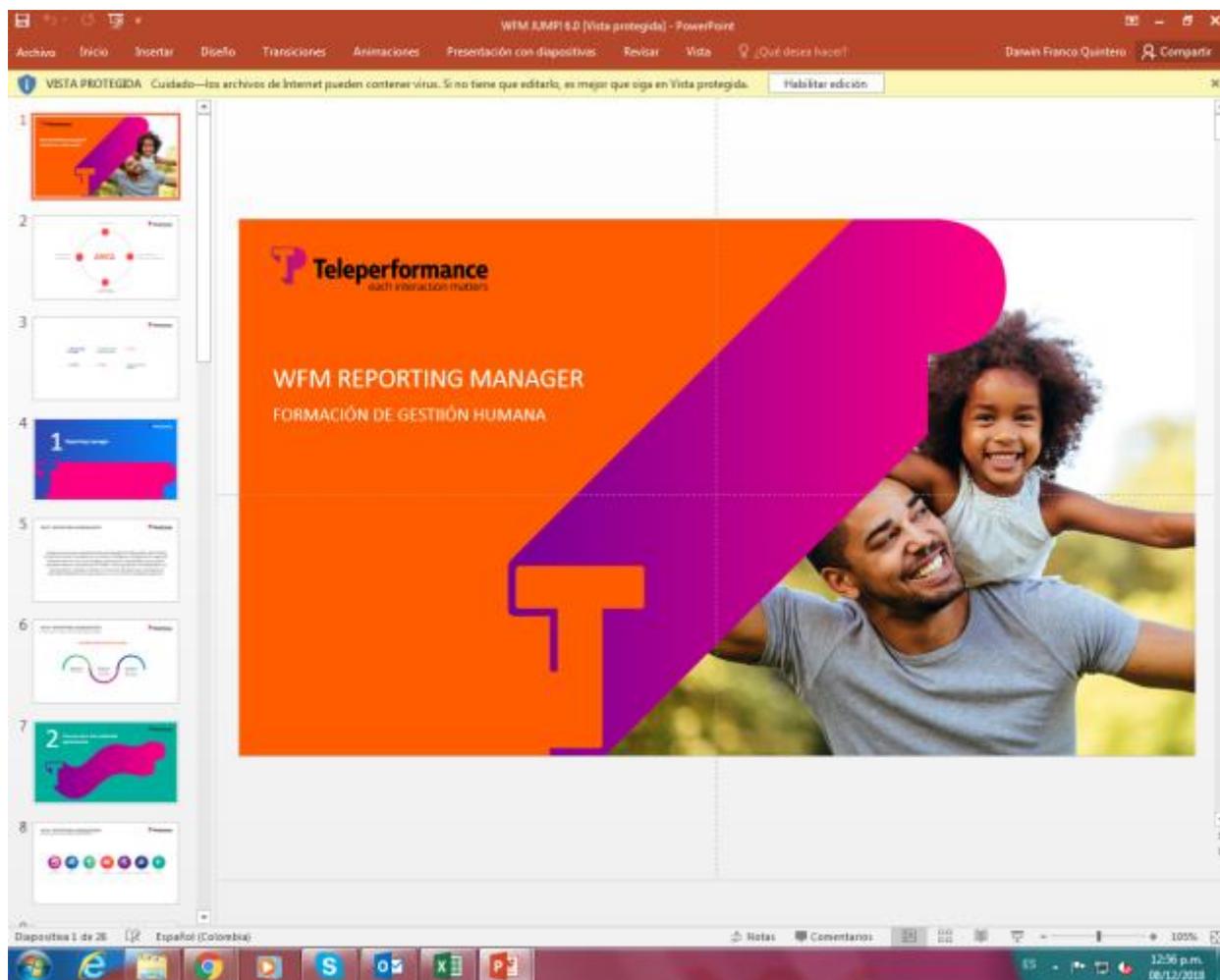
### Fase transversal (Ver apéndice B)



**Figura 20.** La figura presenta uno de los módulos actualizados de la fase transversal de JUMP!  
Fuente: Autor del proyecto.

## Fase especializada.

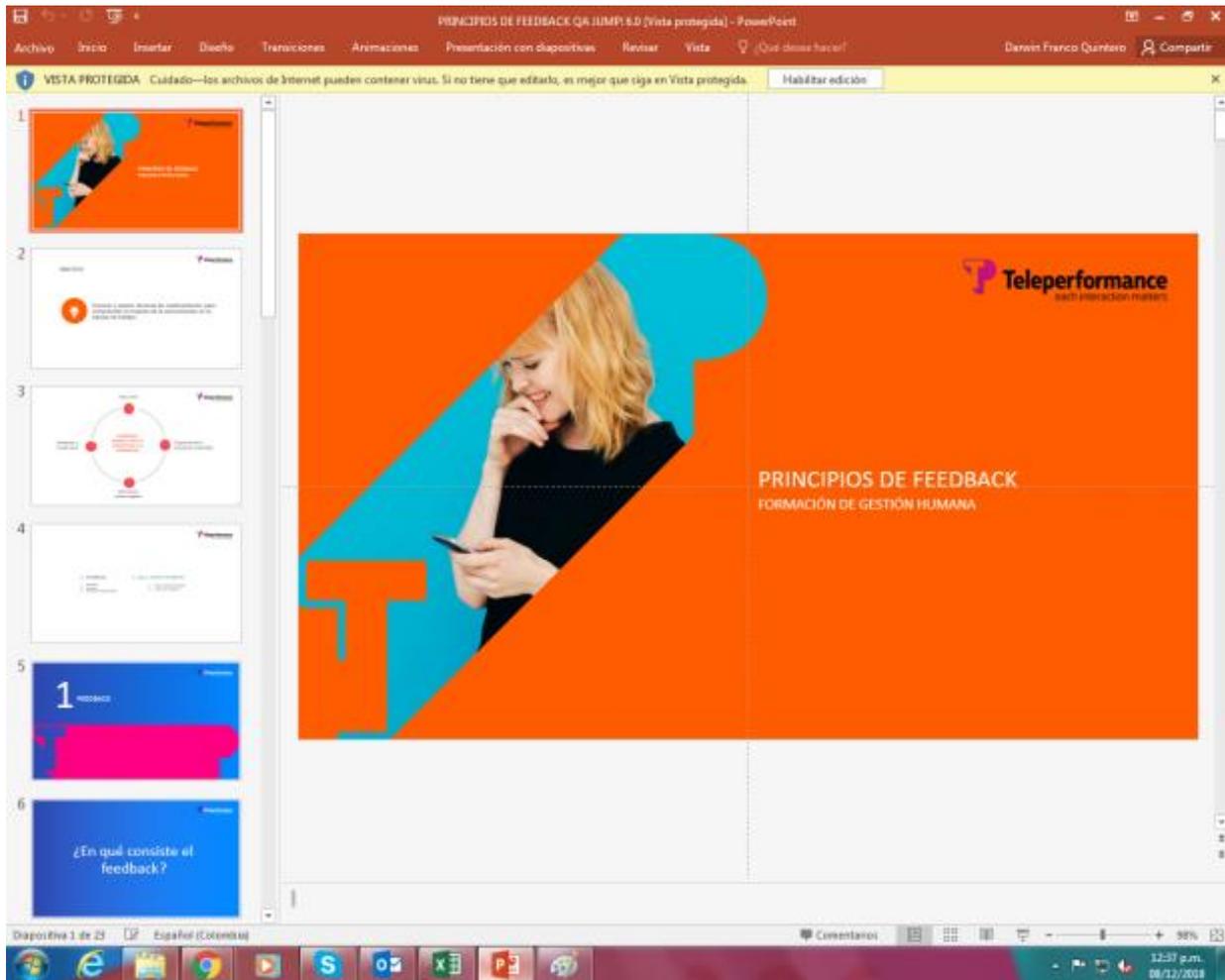
Supervisor (Ver apéndice C)



**Figura 21.** Presentaciones para las formaciones de supervisor en JUMP!

Fuente: Autor del proyecto.

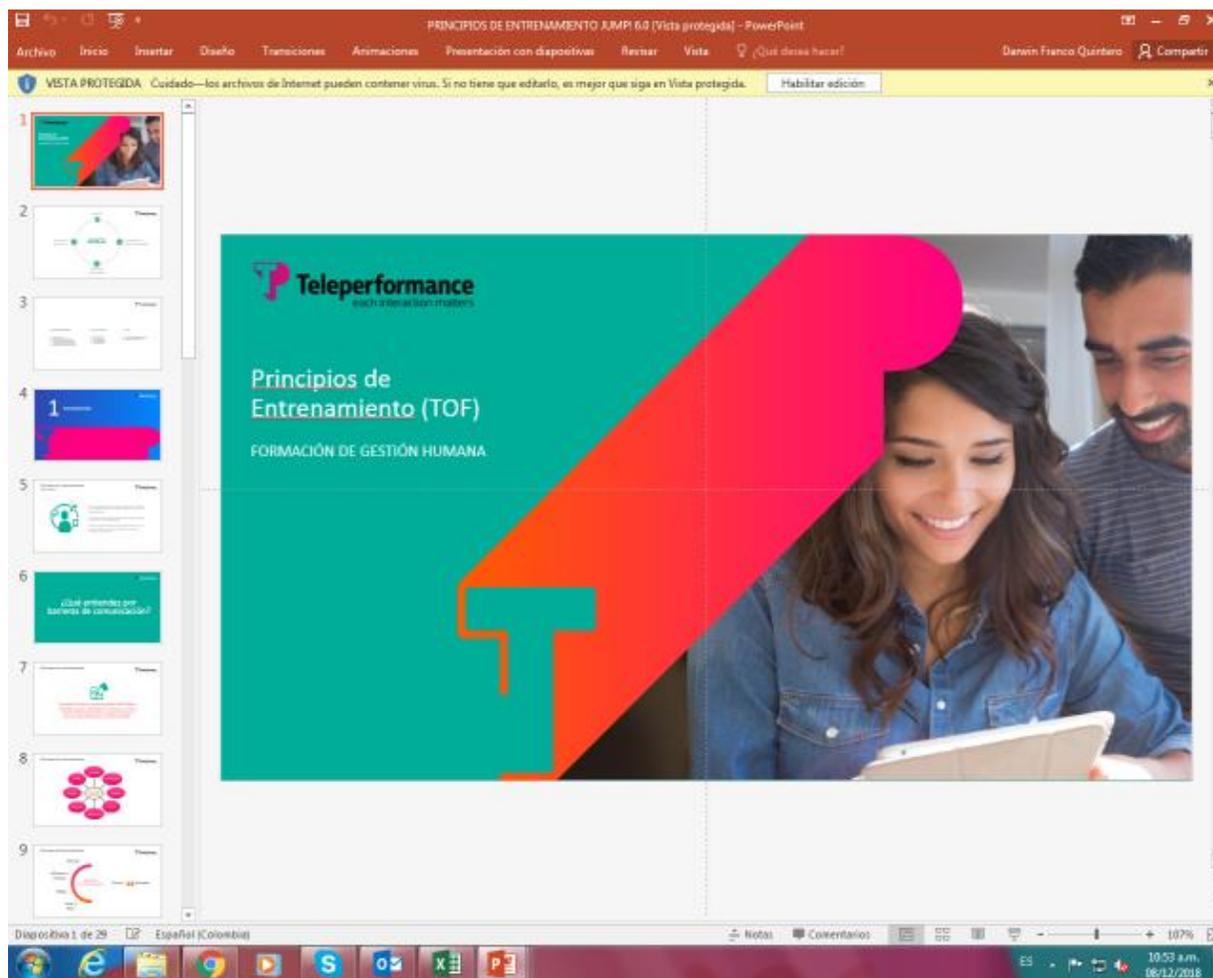
## Analista de calidad (Ver apéndice D)



**Figura 22.** Presentaciones para las formaciones de analista de calidad en JUMP!

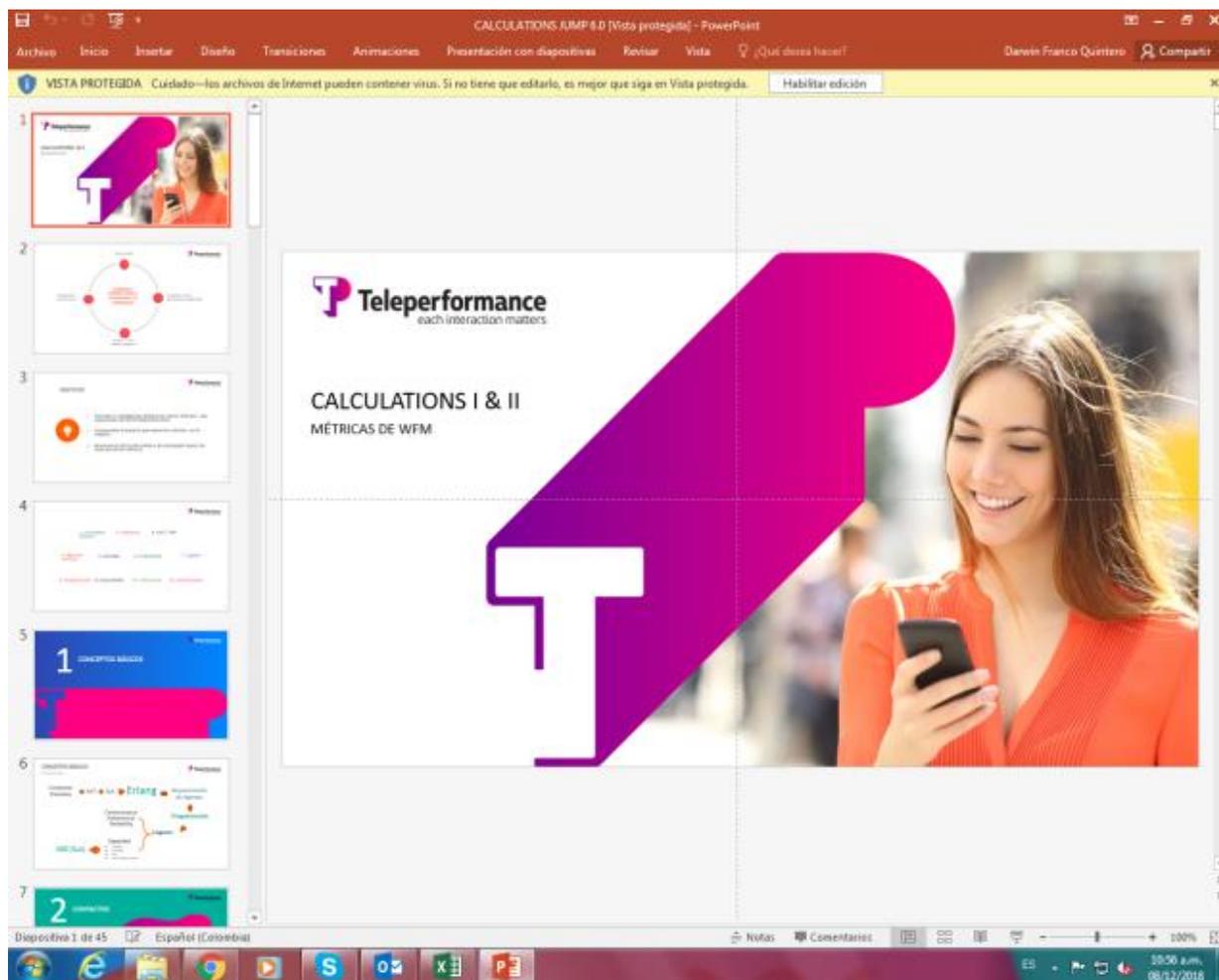
Fuente: Autor del proyecto.

## Entrenador (Ver apéndice E)

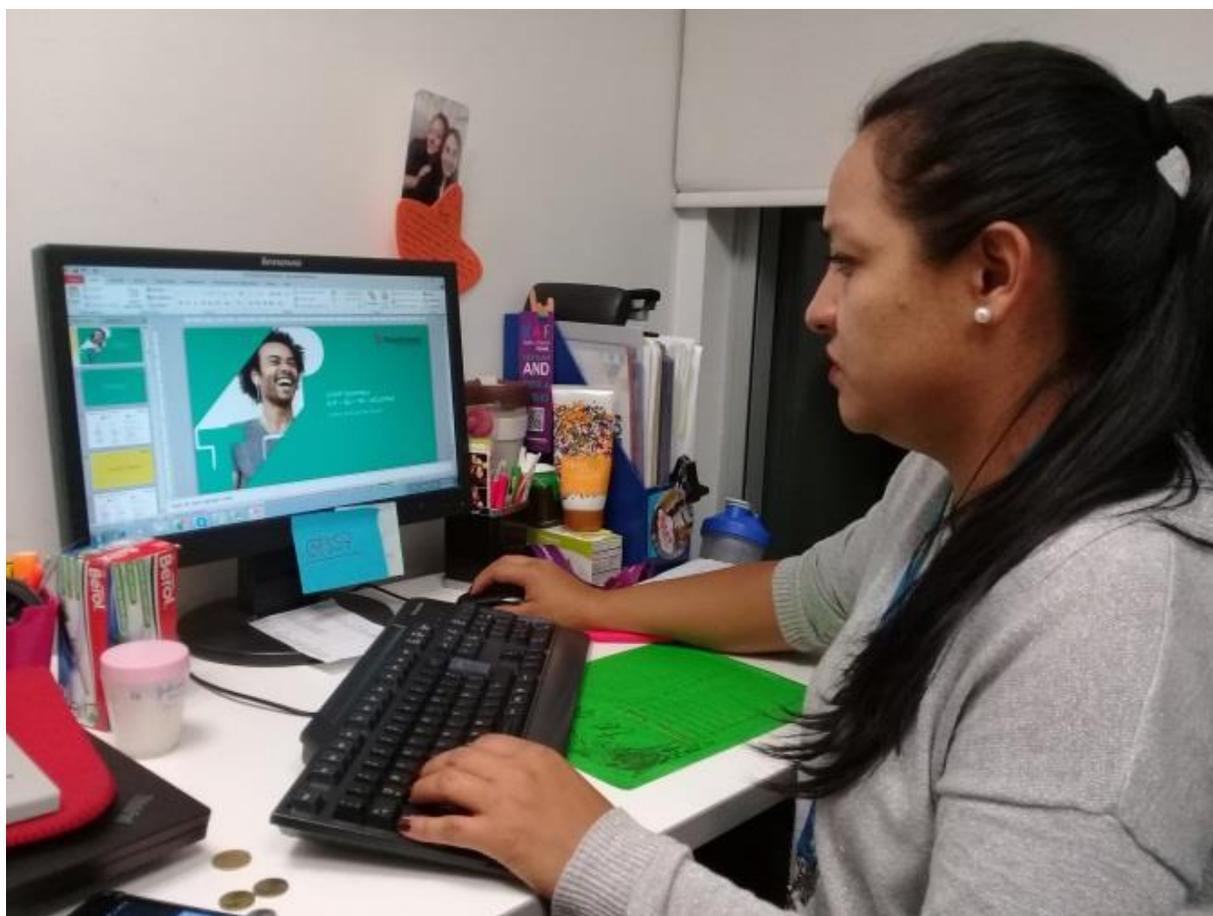


**Figura 23.** La figura presenta un módulo de entrenamiento actualizado.  
Fuente: Autor del proyecto.

Mission controller (Ver apéndice F)



**Figura 24.** Actualización de contenido para las formaciones de mission controller en JUMP!  
Fuente: Autor del proyecto.



**Figura 25.** Revisión y aprobación de contenido para su divulgación en la plataforma My TP.  
Fuente: Autor del proyecto.

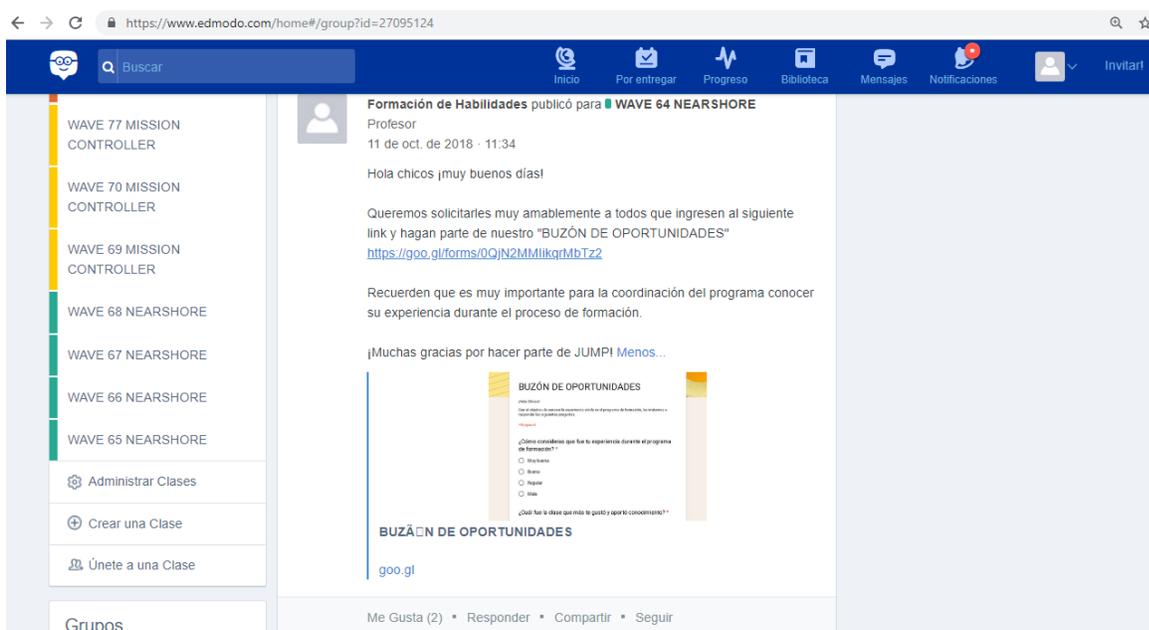


**Figura 26.** Diseño del nuevo material merchandising del área de Formación.  
Fuente: Autor del proyecto.

**Actividad 3.** Establecer un buzón de oportunidades en Edmodo, que permita conocer el nivel de satisfacción de los estudiantes frente a su proceso de formación.

Durante los últimos meses, los programas de formación se vieron afectados en la logística y organización por parte de la administración del área. La percepción de los estudiantes no estaba siendo la mejor frente a los procesos de formación, generando una mala reputación de los mismos.

Hasta entonces, no se había logrado implementar un medio efectivo, por el que los estudiantes pudieran expresar sus inconformidades y recibieran soluciones inmediatas; fue por ello, que se planteó desde el área de Formación la creación un buzón de oportunidades a través de Edmodo (plataforma virtual de aprendizaje) con el objetivo de recibir feedback de los participantes y conocer su nivel de satisfacción frente al proceso de formación.



**Figura 27.** Comunicado a través de Edmodo para ingresar al buzón de oportunidades.  
Fuente: Autor del proyecto.

Para el desarrollo de la actividad, se utilizó un formulario de Google como herramienta de recolección de información y la plataforma Edmodo como medio de comunicación para su realización.

**Figura 28.** Vista de formulario en Google.  
Fuente: Autor del proyecto.

El formulario cuenta con 5 preguntas de selección múltiple alineadas a su proceso de desarrollo y una barra para que los estudiantes puedan dejar sus comentarios. Toda la información suministrada, se adjunta a un libro de progreso que se encarga de organizarla y mostrar un reporte en gráficos de las respuestas.

Este medio de recolección de información, no solo permite conocer lo que piensan los estudiantes del programa y las oportunidades de mejora, sino que además, ayuda a identificar cuáles son las formaciones que más impacto están generando en su desarrollo laboral y qué módulos del programa no están siendo tan significativos.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través del buzón de oportunidades implementado en el programa JUMP! para el mercado Nearshore.



**Figura 29.** El 60,3% de los estudiantes del mercado Nearshore, afirman que su experiencia en el programa fue muy buena.

Fuente: Autor del proyecto.



**Figura 30.** La clase de Inteligencia emocional fue escogida como la favorita por los estudiantes durante su proceso de formación.

Fuente: Autor del proyecto.



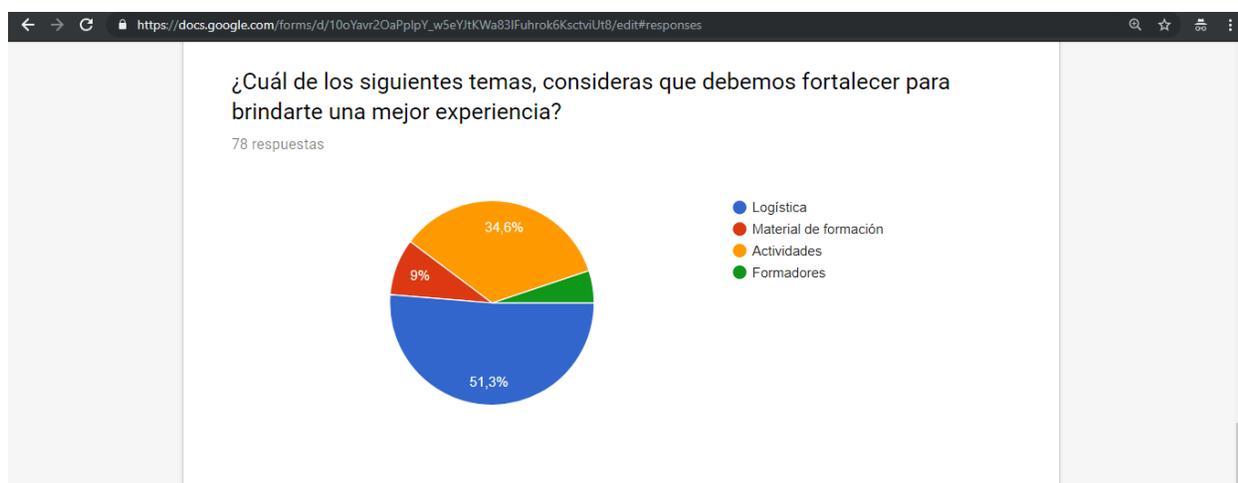
**Figura 31.** Existe un 10,3% de los estudiantes que no se encuentra satisfecho con los conocimientos desarrollados en el programa.

Fuente: Autor del proyecto.



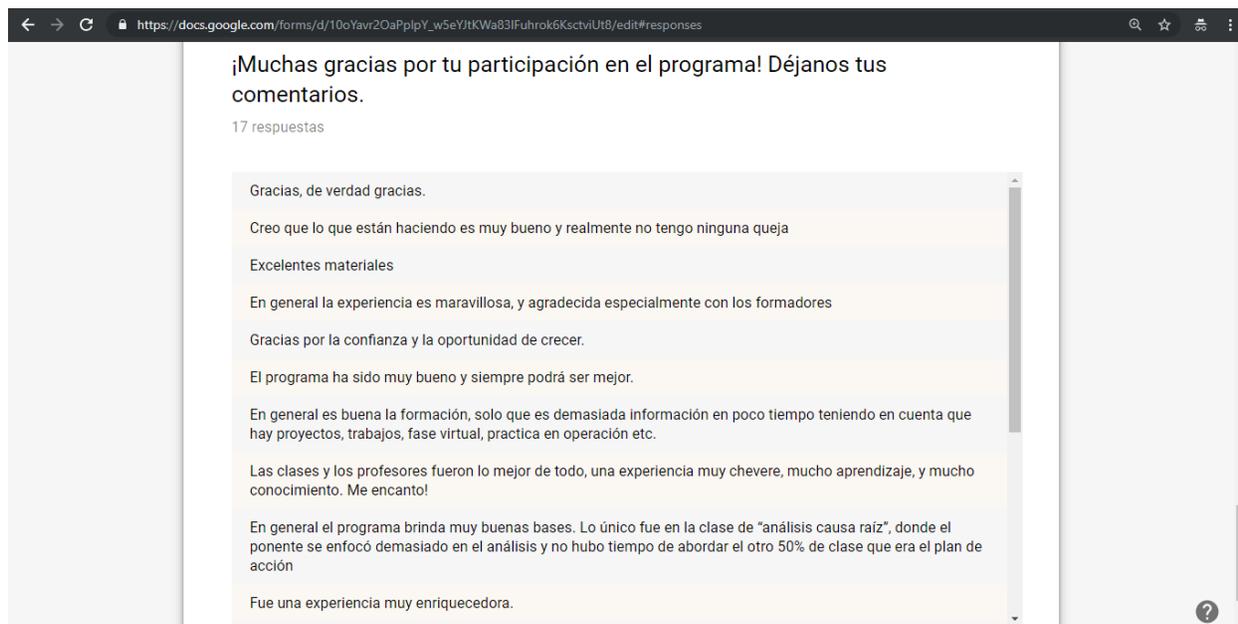
**Figura 32.** Las clases presenciales durante el JUMP! Nearshore son consideradas la fase más disfrutada durante el proceso.

Fuente: Autor del proyecto.



**Figura 33.** La logística y las actividades de clase fueron las oportunidades de mejora resaltadas en la generación de JUMP! Nearshore.

Fuente: Autor del proyecto.



**Figura 34.** Comentarios suministrados por los estudiantes sobre el programa.

Fuente: Autor del proyecto.

Los resultados obtenidos a través del buzón, fueron socializados con el equipo de Formación para atender a los comentarios de los estudiantes y buscar soluciones que ayuden a fortalecer las debilidades presentadas.



**Figura 35.** Socialización de los procesos desarrollados durante el mes de octubre de 2018.  
Fuente: Autor del proyecto.

**Actividad 4.** Realizar un guion técnico para la producción de un video corporativo sobre el área y sus programas de formación.

La visibilidad de los programas del plan carrera de la compañía ha sido uno de los objetivos planteados por el área de Formación durante ya varios años. Lograr que todos los colaboradores de Teleperformance Colombia conozcan y repliquen el objetivo de cada proceso de formación es fundamental para fortalecerlo y generar un mayor crecimiento en todos los trabajadores.

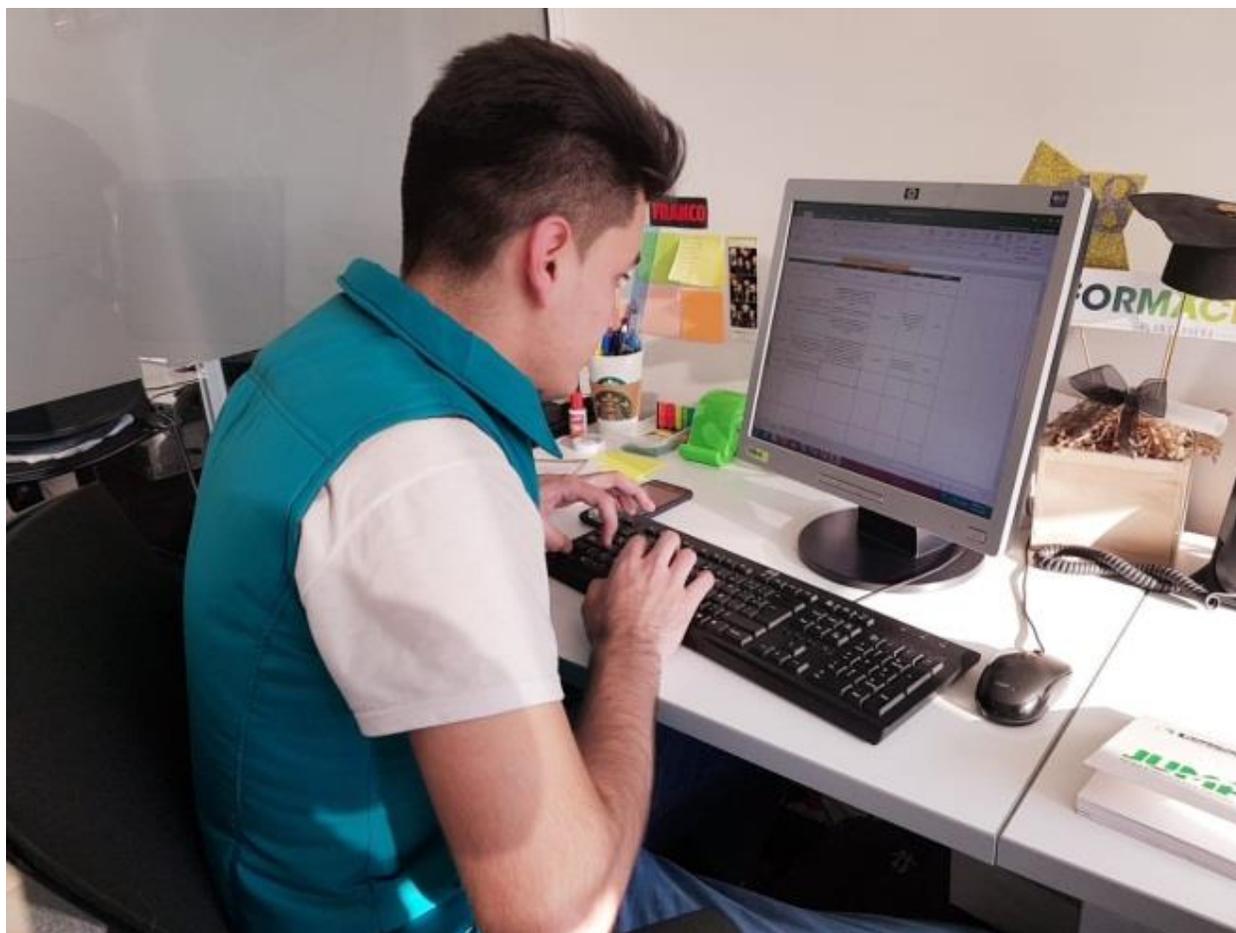
Por lo anterior, se procede a realizar un guion técnico para la producción de un video corporativo sobre los programas que componen el plan carrera de Teleperformance, contando con el acompañamiento de los coordinadores del área, quienes facilitaron una concreta definición sobre el objetivo y función de cada programa académico.

La estructura y diseño del guion, estuvo a cargo del comunicador social Darwin Franco, quien estableció cada una de las escenas del video, la redacción, musicalización y tiempo estimado. Esta propuesta, en la que Nick (personaje animado de la compañía) presenta e invita a los Teleperformer a hacer parte de los programas, fue revisada y avalada por el jefe de Formación para su socialización con el departamento de Comunicaciones.

A continuación, el resultado final del guion utilizado para la producción del video.

FORMACIÓN PLAN CARRERA					
GUIÓN TÉCNICO					
<b>NOMBRE:</b> Introducción y presentación del Área de Formación Teleperformance Colombia <b>TIPO DE VIDEO:</b> Stock Motion <b>REPRESENTANTE:</b> María del Pilar Castañeda Bustos <b>PRODUCCIÓN:</b> Comunicaciones Teleperformance Colombia. <b>DURACIÓN:</b> 3:00 min <b>FECHA DE ENTREGA:</b> 17 Octubre 2018					
PLANO	DESCRIPCIÓN DE LA IMAGEN	AUDIO			
		VOZ OFF	MUSICALIZACIÓN	TEXTO	TIEMPO
Plano General	Logo de Teleperformance Colombia en movimiento y difuminación en el centro de la pantalla.	Voz del cabezote global.	Silencio	Ninguno.	5 Seg
Plano Detalle	Imagen la mano de Nick dibujando el logo de Formación (Presentación de la marca de formación) Imágenes de apoyo durante el resto de narración	En Teleperformance estamos convencidos que la <b>formación de calidad</b> puede cambiar la vida de muchas personas, no solo de nuestros colaboradores, sino también la de sus familiares y amigos. <b>La formación</b> consistente <b>transforma</b> a una persona, y esta a su vez, <b>transforma</b> a la sociedad. Es en este punto, en el que apostamos por la <b>pasión</b> de nuestros Teleperformers, es a que nos motiva a todos por medio del <b>talento</b> , a <b>explorar</b> nuestras capacidades y <b>romper</b> los esquemas.	Corporativa	Resaltar en la pantalla las palabras presentadas en negrita, cuando sean mencionadas por el narrador.	30 Seg
Plano Medio	Presentación general de los logos del área de Formación a cargo de Nick, apoyándose en símbolos que representen apertura, desarrollo, preparación de calidad o reconocimiento además de educación.	Hemos venido consolidando nuestros procesos de formación para <b>abrir las puertas</b> a todos nuestros Teleperformers y ofrecerles diversas opciones de <b>desarrollo</b> dentro de la compañía. Preparando a muchos de nuestros colaboradores y adscibiendo modelos de <b>educación</b> que nos permitan llegar a todos y cada uno de ellos.	Corporativa	Resaltar en la pantalla las palabras presentadas en negrilla durante el dialogo.	20 Seg
Plano General	Nick presenta los programas de formación con sus respectivos logos en pantalla. Comenzando por Onboarding y terminando con e-learning	Todo esto, a través de nuestros programas de formación Onboarding, JUMPI, FOUNDATIONS, English Academy e E-learning	Corporativa	Ninguno.	10 Seg
Plano medio	Nick inicia la presentación del programa de onboarding con un interrogante y se complementa la voz en off con imágenes de apoyo.	Una vez estás dentro de Teleperformance empiezas el camino de éxito personal y profesional... Onboarding es un proceso que se desarrolla durante tus primeros 90 días en la empresa, con el objetivo de darte la bienvenida e integrarte a la compañía y a su cultura. Proporcionando todos los conocimientos necesarios para el desempeño de tus funciones y apoyo del cargo, así garantizamos una excelente curva de aprendizaje durante tu proceso.	Corporativa	¿En que consiste el programa Onboarding?	30 Seg
Plano medio	Nick presenta el programa de JUMPI con su respectivo logo en pantalla y el interrogante ¿En que consiste JUMPI? Al momento de la voz en off, se requiere de imágenes y material de apoyo.	Venimos ahora en que consiste JUMPI. Uno de los programas del plan carrera de nuestra compañía, que tiene como objetivo principal proveer conocimientos básicos sobre diferentes roles de TP al estudiante, logrando desarrollar diferentes habilidades e ingresar a un banco de talentos de la organización luego de culminar su formación.	Corporativa	¿En que consiste JUMPI? Visualizar los roles resaltados en negrilla al momento de ser mencionados en la voz off	35 Seg
Plano General	Nick camina hacia la camara cerrando el plano a uno americano y con un movimiento en su mano derecha hace aparecer el logo de FOUNDATIONS. (este desaparece pasado 3 segundos y Nick continuará la presentación)	Al pasar por JUMPI y estar ratificados en el cargo nuestros colaboradores tienen la oportunidad de dar el siguiente paso y hacer parte de otros de nuestros programas de formación llamado FOUNDATIONS. Un camino de aprendizaje y acompañamiento en el cargo. En este programa buscamos profundizar los conocimientos de tu rol y de desarrollar así habilidades de liderazgo durante este proceso.	Corporativa	FOUNDATIONS	30 Seg
Plano detalle	La mano de Nick va dibujando las letras del logo de English Academy mientras transcurre la narración que presenta el programa. Imágenes de apoyo.	Te has preguntado ¿en que consiste el programa English Academy dentro del área de formación? Aquí te contaré un poco... Este es un programa proyectado a motivar nuestros Agentes y Supervisores de los mercados <b>Panamericano, Offshore y Nershore HS</b> a desarrollar sus habilidades comunicativas en Inglés, logrando perfeccionar el idioma de nuestros estudiantes.	Corporativa	Panamericano, Offshore y Nerashore HS	25 Seg
Plano americano	Nick presenta el programa abriendo con la pregunta ¿Qué es e-learning? Y se alimenta de símbolos relacionados durante la descripción.	Vayamos ahora a conocer la función de e-learning dentro de nuestra organización E-learning es la plataforma de capacitación online de la compañía, que ofrece entrenamientos en línea de alta calidad con el fin de desarrollar a nuestros empleados en diferentes áreas de Teleperformance.	Corporativa	¿Qué es e-learning?	25 Seg
Plano general	Nick cierra la presentación mostrando a su alrededor los logos de los programas del área y finaliza extendiendo la invitación para hacer parte de los diferentes procesos que se ofrecen.	Estos programas de formación son pilares fundamentales de Teleperformance para el crecimiento y preparación de nuestros colaboradores. Es por esto que quiero invitarte a que los conozcas, comprendas lo importantes y significativos que puede ser para ti y te decidas hacer parte de ellos. Dirígete a nuestras oficinas de formación y solicita toda la información necesaria para iniciar tu plan carrera dentro de la compañía y convertirte en un gran teleperformer. ¡Ya sabes! Transformamos la pasión en excelencia	Corporativa	Extensión: 49963 Bogotá: Ecosistema de negocios Connecta, Campus Africa (Torre B) Piso 2. Medellín: Centro Empresarial 9 C Sur, Campus Amazonia, Piso 5.	30 Seg
Plano detalle	Cierra el video con el logo de formación difuminado y el logo de Teleperformance.	Silencio	Silencio	Ninguno.	5 Seg

**Figura 36.** La figura presenta el guion socializado con el departamento de Comunicaciones de la compañía.  
Fuente: Autor del proyecto.



**Figura 37.** Producción del guion técnico.  
Fuente: Autor del proyecto.

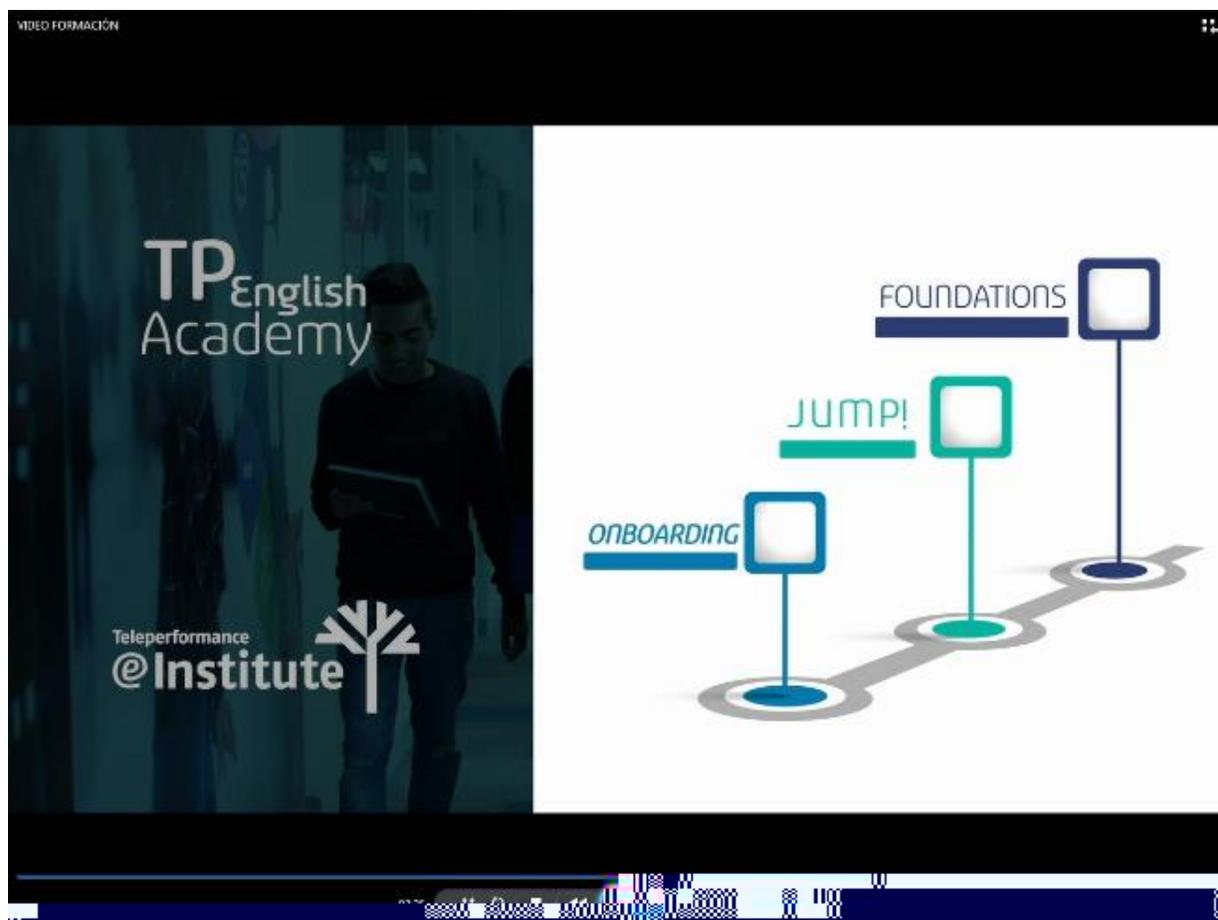
**Actividad 5.** Socializar la propuesta con el departamento de Comunicaciones para la producción del video.

El departamento de Comunicaciones de Teleperformance Colombia, es el encargado de validar y aprobar todas las iniciativas relacionadas a medios, alternativas, o procesos de comunicación en la organización.

Para realizar la solicitud de producción del video, fue muy importante convocar una reunión entre los directores de cada área; es decir, Formación y Comunicaciones, con el objetivo de socializar la propuesta y obtener una respuesta por parte de los expertos de la comunicación.

Los resultados de la actividad fueron muy positivos; luego de la socialización, la directora de comunicaciones aplaudió la iniciativa, resaltando y calificando el trabajo como excelente; una vez avalada la propuesta, se procedió a realizar la producción del video con los encargados del área audiovisual del departamento.

El video se encuentra adjunto a este proyecto de pasantía; a continuación, se presentan algunos screenshot (captura de pantalla) de su reproducción. (Ver apéndice G)



**Figura 38.** Momento del video de Formación realizado para visibilizar los programas del plan carrera de la compañía.

Fuente: Autor del proyecto.

El video corporativo, fue presentado inicialmente a todo el equipo primario de Formación con el objetivo de escuchar sus opiniones y realizar los ajustes que consideraran necesarios.



**Figura 39.** Socialización del video con el equipo de Formación de Teleperformance Colombia.  
Fuente: Autor del proyecto.

**Actividad 6.** Llevar a cabo un evento de divulgación de los programas del plan carrera.

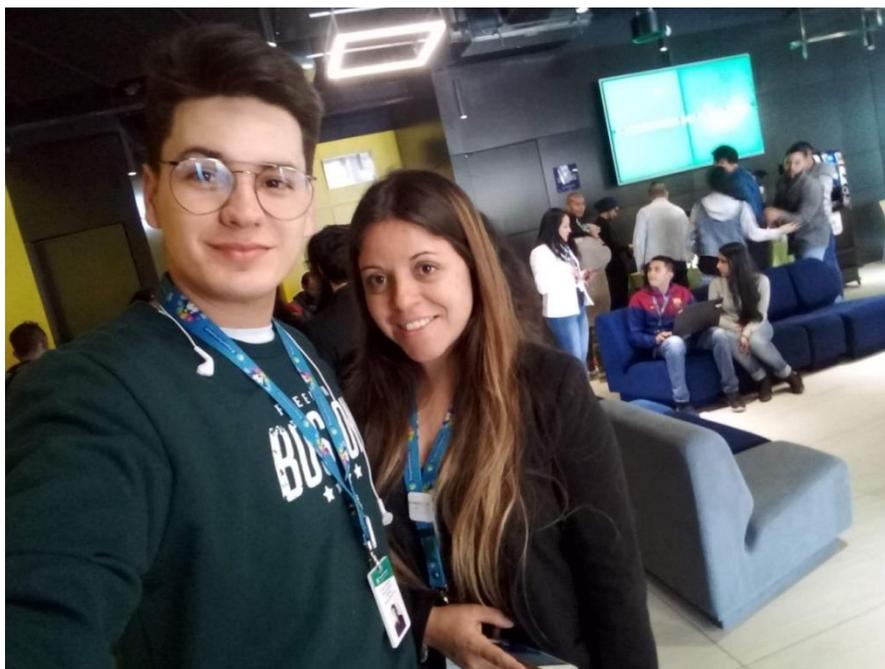
La divulgación de los programas académicos, debe ser parte fundamental de las estrategias de comunicación en la compañía, es muy importante que todos los colaboradores estén enterados de la existencia del plan carrera y sus beneficios; este, debe ser conocido por toda la organización como una gran oportunidad de crecimiento que se obtiene gracias al esfuerzo y dedicación laboral.

En la medida en que el capital humano de Teleperformance, entienda que tiene la posibilidad de crecer y escalar a cargos de mayor responsabilidad, se podrá mitigar la alta rotación del personal.

Con el objetivo de visibilizar los programas de desarrollo humano y comunicar de manera masiva cada uno de sus procesos, se realizaron desde el área de Formación varios eventos de divulgación enfocados a los diferentes mercados de la organización.

Estos espacios, contaron con la participación de altos líderes de la compañía como vicepresidentes y directores de campaña, quienes brindaron ponencias motivacionales a los agentes invitados. Adicionalmente, se llevaron a cabo diversas actividades relacionadas a las habilidades blandas que practica la organización y se presentaron los objetivos, funciones y procesos que componen cada programa.

Durante los eventos, los agentes se mostraron muy interesados y motivados para iniciar su proceso de desarrollo en la compañía. A continuación, se presentan las evidencias tomadas en cada evento.



**Figura 40.** En la figura se presentan los líderes de la logística y organización de eventos.

Fuente: Autor del proyecto.



**Figura 41.** Ingreso y registro de los agentes invitados al evento de divulgación de los programas.  
Fuente: Autor del proyecto.



**Figura 42.** Refrigerios ofrecidos a los participantes al finalizar el evento.  
Fuente: Autor del proyecto.



**Figura 43.** La figura muestra a directores de campañas de Teleperformance ofreciendo conferencias sobre la importancia de hacer parte del plan carrera.  
Fuente: Autor del proyecto.



**Figura 44.** El vicepresidente del mercado Nearshore y el jefe del área de Formación resaltaron la importancia de capacitar a los colaboradores para generar crecimiento.  
Fuente: Autor del proyecto.



**Figura 45.** Durante los eventos se realizaron diferentes actividades de habilidades blandas.  
Fuente: Autor del proyecto.



**Figura 46.** Motivación a los agentes por parte de los directores para que participen en los programas de formación de la compañía.  
Fuente: Autor del proyecto.



**Figura 47.** Los directores de entrenamiento y calidad de la organización también participaron en los eventos de divulgación.

Fuente: Autor del proyecto.



**Figura 48.** El equipo de Formación de Teleperformance Colombia contribuyó significativamente en la visibilidad y conocimiento de todos los programas de formación.

Fuente: Autor del proyecto.

Durante estos eventos, el área de Formación tuvo la oportunidad de proyectar a los agentes el nuevo video corporativo que presenta los programas del plan carrera. Esta herramienta de comunicación fue calificada por el jefe de Formación como una excelente estrategia que permite divulgar los programas de manera atractiva.



**Figura 49.** Presentación del video de Formación en los eventos de divulgación de los programas.  
Fuente: Autor del proyecto.

**Actividad 7.** Crear un jingle que pueda ser presentado en cada generación de los grados de Formación.

Luego de conocer el desarrollo de la ceremonia de graduación de los programas de formación e identificar varios aspectos de mejora, se creó un jingle para este importante evento en la organización, que permitiera generar identidad y fortalecer la marca FORMACIÓN.

Para la construcción de este jingle, se tuvo muy presente el objetivo del plan carrera, protagonizando a través de su letra el compromiso y motivación que tiene la compañía por el crecimiento de sus colaboradores.

La producción del mismo, se realizó con dos agentes de la campaña Rebel quienes con sus grandes talentos permitieron obtener un excelente resultado. La pista utilizada para el jingle fue tomada como pista libre de internet para mitigar los costos de esta actividad y poder agilizar el proceso de grabación.

A continuación, se presenta la letra del jingle “MI FORMACIÓN” para las ceremonias de graduación de los programas de desarrollo humano de Teleperformance Colombia.

Autor: Darwin Franco Quintero.

Pista: Modern corporate & Business Background Music.

Voces: Abdel Dominguez – Edgar Felipe Peña (agentes de Rebel)

### **Mi formación**

*El compromiso y laboriosidad  
de nuestra gente hay que celebrar  
pues un proceso hoy culminará  
y un gran futuro los esperará*

*Teleperformance te acompaña  
y con Formación dice: ¡Avanza! ¡Avanza!  
no te detengas, sueña y alcanza  
que el entusiasmo será tu gran barca*

*La disciplina hoy se exalta  
y tus proyectos son éxito en marcha  
nueva experiencia y conocimiento  
lograrán un mayor rendimiento*

*Teleperformance, tu compañía  
Teleperformance, tu hogar cada día  
Teleperformance, te forma y te guía  
para que crezcas con alegríaaaa*

*con alegríaaaaaaa*

*“Vamos ¡corre! hoy hay que celebrar  
este gran paso que acabas de dar  
pues grandes cosas ahora vendrán  
y nuevos procesos desarrollarás” (vis)*

*Teleperformance, tu compañía  
Teleperformance, tu hogar cada día  
Teleperformance, te forma y te guía  
para que crezcas, con alegríaaaa*

*Tu compañía aaaaaa  
Tu hogar cada día.*

### **3.1.3. Objetivo #3: Implementar la estrategia de comunicación con el fin de fortalecer los programas de formación de Teleperformance Colombia.**

**Actividad 1.** Compartir el manual de procesos a todas las coordinaciones de los programas y comunicar el objetivo de su implementación.

El manual de procesos administrativos del área de Formación, se creó como una herramienta de comunicación para fortalecer los procesos y procedimientos internos de esta área de la compañía. Por lo anterior, es muy importante que cada coordinación esté al tanto de la información suministrada en el documento y se encargue de divulgarla a todas aquellas personas que desconozcan el desarrollo de un proceso o actividad dentro del área.

De la misma manera, esta herramienta garantizará a los nuevos administrativos o futuras generaciones laborales, la estructura y ejecución detallada de cada proceso de desarrollo en el

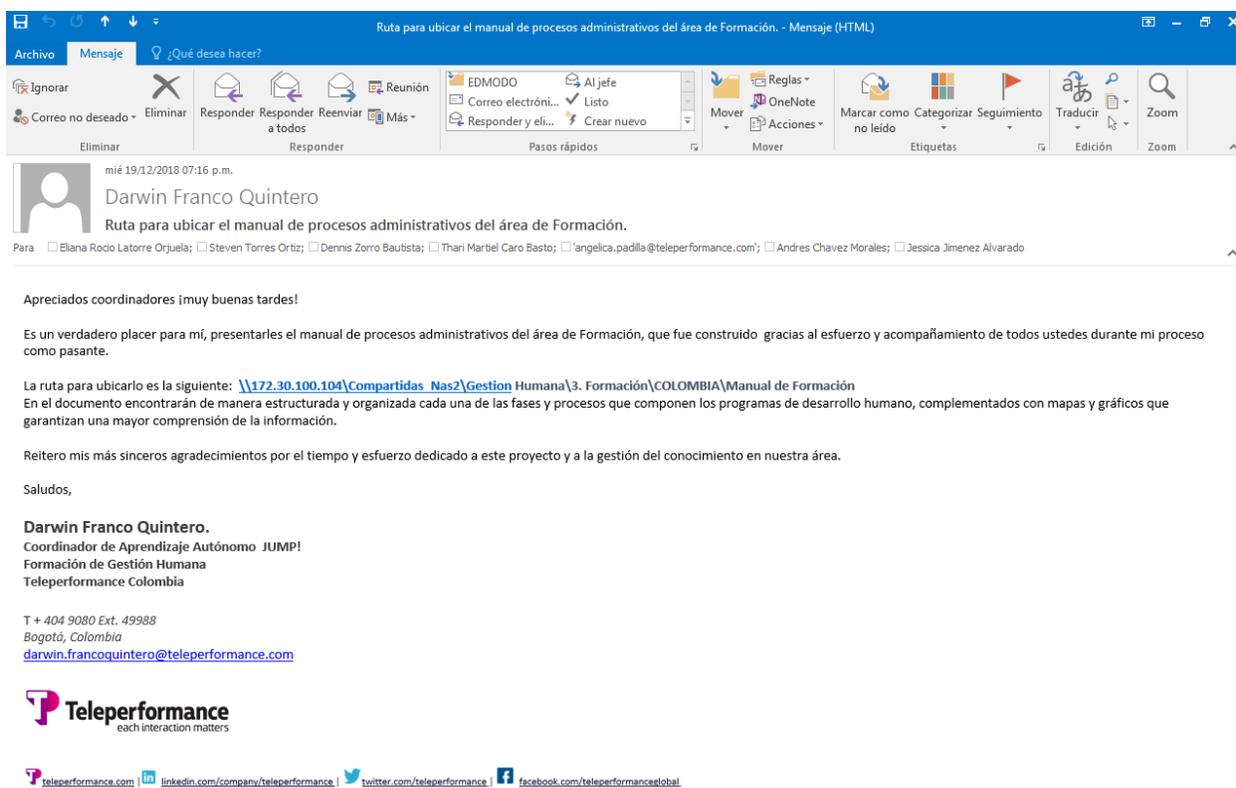
área de Formación de Teleperformance Colombia, para dar respuesta al crecimiento laboral de los colaboradores.

El hogar de este documento que estandariza todos los procesos de formación, será la carpeta compartida de Gestión Humana, allí todos los coordinadores tendrán la posibilidad de estudiarlo y compartirlo con su equipo de trabajo.

A continuación, se evidencia la presentación del manual a los coordinadores de los programas pertenecientes al Plan carrera de la compañía y su ubicación en la carpeta compartida de Gestión Humana.

Link para ubicar el manual en la carpeta compartida de Gestión Humana:

\\172.30.100.104\Compartidas\_Nas2\Gestion Humana\3. Formación\COLOMBIA\Manual de Formación



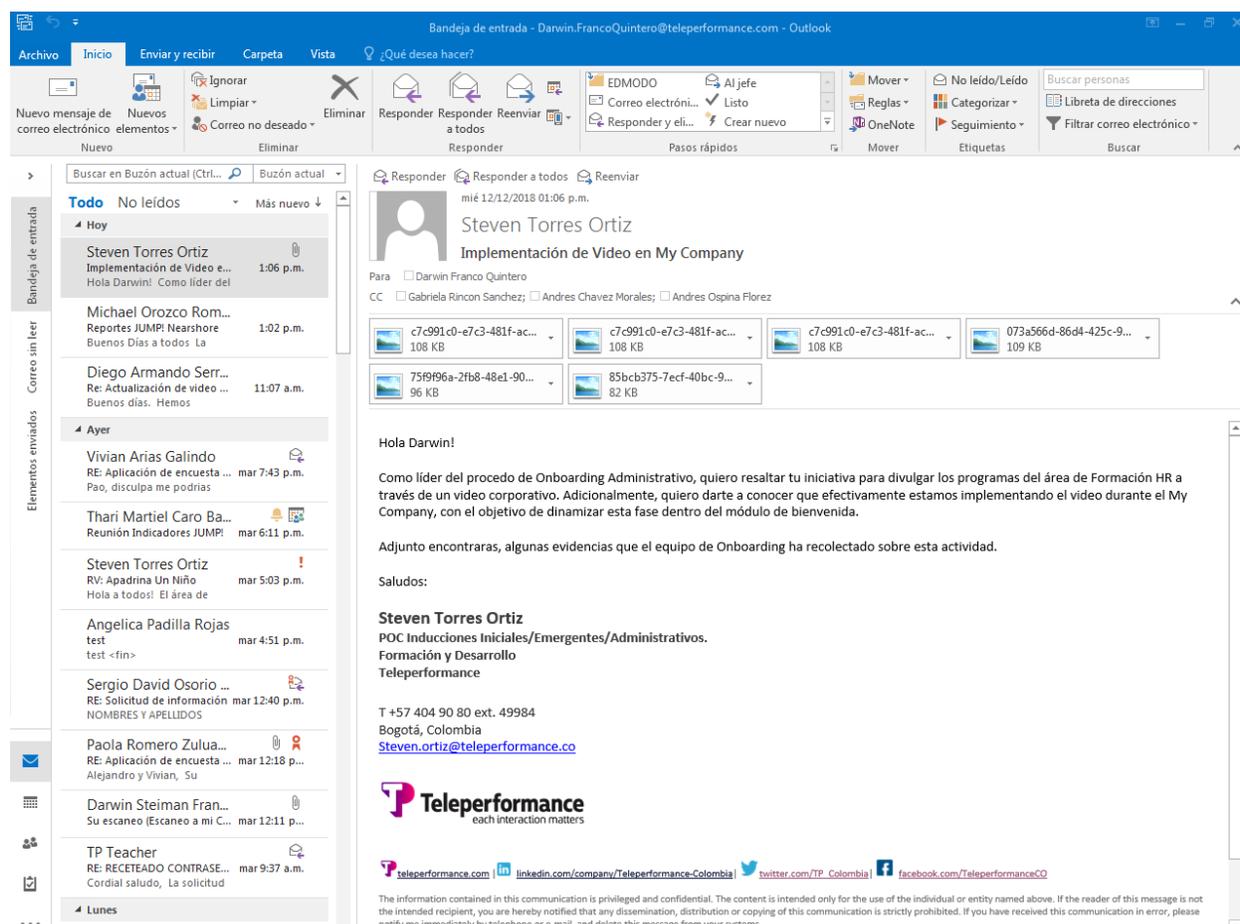
**Figura 50.** Presentación del manual a coordinadores de los programas de formación.  
Fuente: Autor del proyecto.

**Actividad 2.** Proyectar el video corporativo a todos los nuevos administrativos durante su onboarding.

La divulgación de los programas de formación como se expresó anteriormente, es fundamental para el fortalecimiento de su imagen en la compañía. Esta información, no debe llegar solo a los agentes de Teleperformance que sueñan con ascender a cargos de mayor responsabilidad, sino a todo el capital humano de la organización.

Para lograr este objetivo, se estableció presentar el video de Formación a todos los nuevos administrativos e ingresos a la compañía durante su onboarding (fase inicial y bienvenida a la organización.)

La actividad debe estar acompañada del coordinador o líder del proceso, quien orientará y brindará mayor información sobre el plan carrera y sus beneficios. Esto, permitirá entre otras cosas, que el módulo de los programas de formación pueda ser presentado de manera más atractiva resaltando a Nick como protagonista de la organización.



**Figura 51.** Comunicado de implementación del video en el my company por parte del coordinador del programa onboarding.

Fuente: Autor del proyecto.



**Figura 52.** Las fotografías presentan la implementación del video durante el my company a los nuevos administrativos de la compañía.

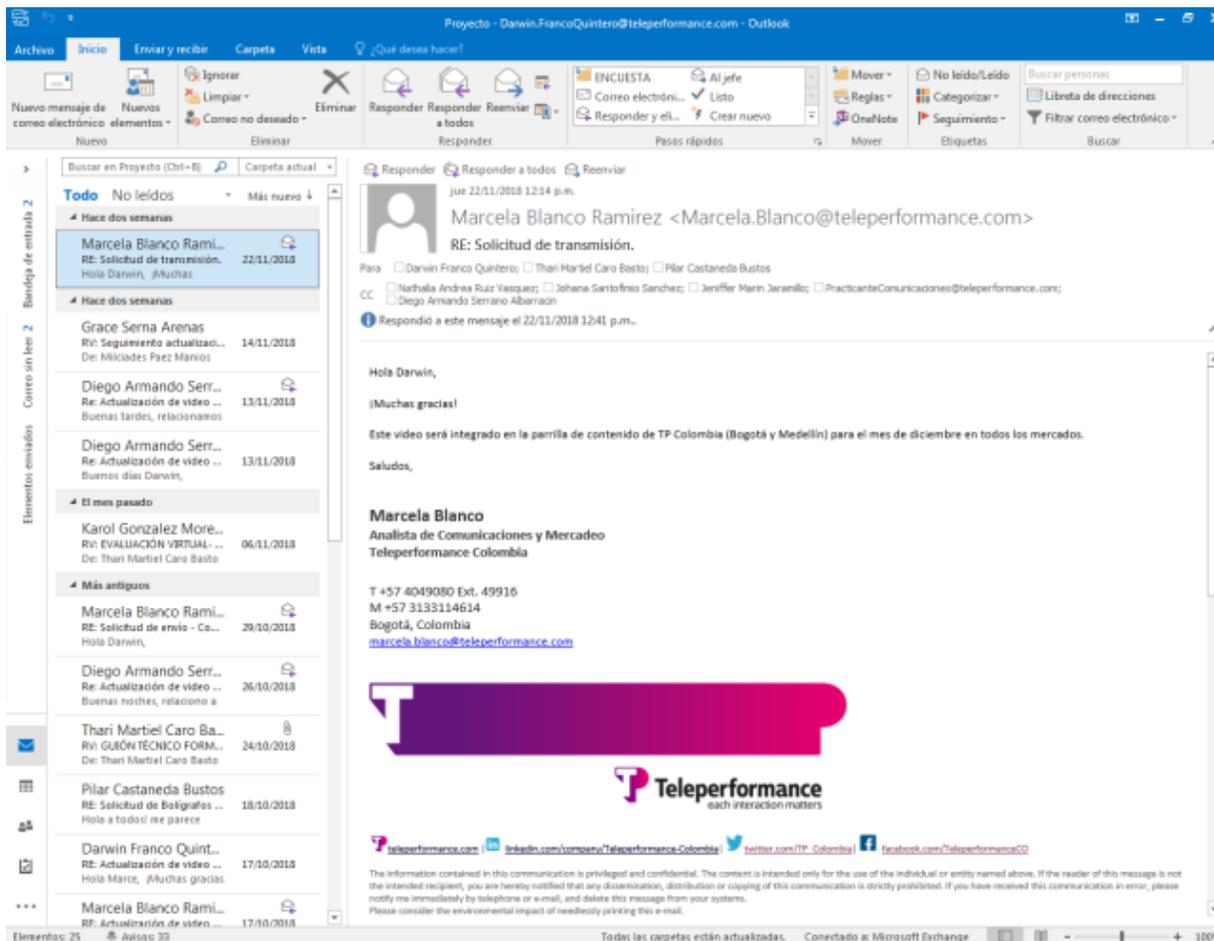
Fuente: Autor del proyecto.

**Actividad 3.** Solicitar a Comunicaciones la transmisión del video en todas las pantallas de la compañía.

Como parte de la estrategia de divulgación, se solicitó al departamento de Comunicaciones la transmisión del video realizado en todas las pantallas de Teleperformance Colombia.

Para el desarrollo de esta actividad se estableció una reunión con la coordinadora de comunicaciones interna, a quien se escaló la solicitud para adjuntar a la parrilla de contenidos del mes de diciembre el video del área de Formación.

Este video fue reproducido en cada una de las pantallas de Teleperformance a nivel nacional, cumpliendo su función de comunicar y presentar los diferentes programas que ofrece la compañía. (Ver apéndice H)



**Figura 53.** Solicitud y respuesta por el departamento de comunicaciones, para la reproducción del video en las pantallas de la compañía.  
Fuente: Autor del proyecto.



**Figura 54.** La figura presenta algunas pantallas de la compañía con el video de Formación.  
Fuente: Autor del proyecto.



**Figura 55.** Video de Formación en las pantallas del área de selección.  
Fuente: Autor del proyecto.

**Actividad 4.** Presentar la estrategia desarrollada al equipo directivo del área de Formación.

Al finalizar la estrategia y dar cumplimiento a todas las actividades propuestas durante el trabajo de pasantía, se convocó a una reunión con todo el equipo directivo y administrativo del área de Formación, para presentar los resultados obtenidos durante el proceso. (Ver apéndice J)

Esta reunión fue agendada a través del Outlook y llevada a cabo en una de las salas de la compañía. Allí se tocaron todos los puntos desarrollados durante las 16 semanas de ejecución y las conclusiones y recomendaciones a tener en cuenta para seguir fortaleciendo la comunicación en el área.

Sustentación final de pasantía - Reunión

Archivo Reunión Insertar Formato de texto Revisar ¿Qué desea hacer?

Cancelar reunión Cita Asistente para programación Seguimiento Reunión de Skype Tomar notas de la reunión Contacto con los asistentes Libreta de direcciones Comprobar nombres Opciones Mostrar como: Ocupado Ninguno Aviso: Ninguno Periodicidad Zonas horarias Buscador de salas Categorizar Complemento de Office

Respuestas de los asistentes: 6 aceptaron, 0 aceptaron provisionalmente, 0 rechazaron.

Enviar actualización Para... Thari Maribel Caro Basto; Jessica Jimenez Alvarado; Karol Gonzalez Moreno; Steven Torres Ortiz; Eliana Rocio Latorre Oriuela; Francisco Javier Grajales Pinzon; Dennis Zorro Bautista; michael.orozcocoromero@teleperformance.com; Angie Porras Tite; Angie.Porras@teleperformance.com; Anjelica Padilla; Andres Chavez Morales; Pilar Castaneda Bustos; Diana casallas caceres

Asunto: Sustentación final de pasantía.

Ubicación: Sala New York - Torre A, piso 4 Salas...

Hora de inicio: vie 21/12/2018 10:00 a.m. Todo el día

Hora de finalización: vie 21/12/2018 12:00 p.m.

Estimado equipo ¡muy buena tarde!

Como ya saben, este viernes 21 de diciembre cierro mi ciclo como pasante en esta excelente compañía. Sin duda alguna, ha sido un proceso de crecimiento, madurez y profesionalismo; es por esto, que quiero invitarlos a la sustentación final de mi proyecto y presentar a todos ustedes lo construido en este corto camino.

Lugar: Sala New York – Torre A, piso 4  
Hora: 10 a.m. – 12:00 p.m.

PD: Espero contar con la compañía de todos, recuerden que será mi último día de show jajajaja

¡Los quiero mucho!

**Darwin Franco Quintero.**  
Coordinador de Aprendizaje Autónomo JUMP!  
Formación de Gestión Humana  
Teleperformance Colombia

T + 404 9080 Ext. 49988  
Bogotá, Colombia  
[darwin.francoquintero@teleperformance.com](mailto:darwin.francoquintero@teleperformance.com)

 **Teleperformance**  
each interaction matters

[teleperformance.com](http://teleperformance.com) [linkedin.com/company/teleperformance](https://www.linkedin.com/company/teleperformance) [twitter.com/teleperformance](https://twitter.com/teleperformance) [facebook.com/teleperformancecolomb](https://www.facebook.com/teleperformancecolomb)

The information contained in this communication is privileged and confidential. The content is intended only for the use of the individual or entity named above. If the reader of this message is not the intended recipient, you are hereby notified that any dissemination, distribution or copying of this communication is strictly prohibited. If you have received this communication in error, please notify me immediately by telephone or e-mail, and delete this message from your systems.  
Please consider the environmental impact of needlessly printing this e-mail.

**Figura 56.** En la imagen se evidencia la cita de la reunión establecida para la sustentación final de pasantía con todo el equipo de Formación.

Fuente: Autor del proyecto.

## Capítulo 4. Diagnóstico final

Durante el segundo semestre del año 2018, el área de Formación de Teleperformance Colombia presentó avances significativos en sus procesos, gracias a la implementación de esta estrategia de comunicación.

La reorganización de varios programas, el fortalecimiento de la comunicación en el área y la visibilidad del plan carrera que ofrece la compañía, fueron algunas de las actividades desarrolladas durante el II semestre del año.

Anteriormente, no se había presentado ninguna iniciativa para la documentación y organización de los procesos que componen cada programa de desarrollo humano; fue por esto, que como parte de la estrategia de comunicación, se diseñó y ejecutó un manual de procesos administrativos que permitiera al equipo entender y estructurar mejor los programas. De esta manera, el área de Formación pasó de contar con check list (listas de chequeo) sobre procesos o procedimientos logísticos, a tener un manual de procesos administrativos con un gran detalle de información sobre el objetivo, función y ejecución de cada fase de los programas.

Adicionalmente, la comunicación con los estudiantes y la actualización de los contenidos de formación, se vieron grandemente favorecidos, al implementar nuevos medios de comunicación en el área y ajustar todo el material a la nueva imagen de la compañía.

La divulgación de los programas que hacen parte del plan carrera de Teleperformance, fue sin duda, uno de los mayores logros de esta estrategia. Gracias a la implementación de la

encuesta aplicada en TP Teacher, se pudo evidenciar que la mayoría de los agentes de la organización desconocían o presentaban inquietud sobre el objetivo y proceso de cada programa.

Los eventos desarrollados en el centro de Convenciones-Connecta y la reproducción del video de Formación en todas las pantallas de la compañía, fueron las actividades que permitieron masificar el plan carrera que ofrece Teleperformance a todos sus colaboradores.

Por otra parte, las graduaciones de los programas cuentan ahora con un jingle que las hace más especiales y simbólicas. Este contenido musical, representa con alegría y emotividad el crecimiento laboral de los Teleperformer.

Finalmente, la implementación de Edmodo (plataforma virtual de educación) permitió a la coordinación del método de aprendizaje autónomo de JUMP! fortalecer su proceso de ejecución frente a la emisión y recepción de asignaciones, trasladándose a un escenario virtual atractivo y práctico para los estudiantes.

## Capítulo 5. Conclusiones

La estrategia desarrollada en Teleperformance Colombia, permitió identificar a través de un diagnóstico inicial, el estado de la comunicación interna en el área de Formación de Gestión Humana. Esto, llevó a todo el equipo a plantearse objetivos claros sobre la estructura y logros de los programas académicos.

La gestión del conocimiento se convirtió en una necesidad para el fortalecimiento de los procesos. La participación y compromiso de todos los administrativos del área, permitió obtener la información necesaria para la documentación y elaboración del manual de procesos que fue compartido a los involucrados.

Con la implementación de los nuevos medios de comunicación, se evidenció un mejor servicio al cliente, obteniendo un mayor nivel de satisfacción en cada interacción con los estudiantes.

Los módulos de formación de la fase transversal y especializada de los diferentes roles de JUMP! se alinearon a las políticas globales, gracias al arduo trabajo de actualización que se desarrolló con el acompañamiento de comunicaciones.

La visibilidad de los programas a través de los eventos de divulgación, no solo permitieron generar un posicionamiento de la marca en la compañía, sino que además, fortalecieron la motivación de los agentes para iniciar su crecimiento laboral.

Todo lo anterior, gracias al acompañamiento y trabajo constante del equipo de Formación Gestión Humana, quien sumo grandes esfuerzos para la implementación de nuevos mecanismos de comunicación en el área, que permitieran evidenciar un alto nivel de practicidad en los procesos de desarrollo.

## Capítulo 6. Recomendaciones

Con el objetivo de seguir fortaleciendo la imagen de los programas del plan carrera y el manejo de la comunicación en el área de Formación de Teleperformance Colombia, se propone tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Actualizar los contenidos de todos los programas de formación de acuerdo a los lineamientos globales y las necesidades del negocio.
- Realizar semestralmente eventos de divulgación de los programas a los que asistan todos los agentes nuevos de la compañía.
- Continuar en la búsqueda de nuevas plataformas y medios alternativos de comunicación que faciliten y hagan más prácticos los procesos que componen cada programa.
- Reproducir el video de formación en la presentación de my company que reciben todos los nuevos ingresos a la compañía durante el onboarding.
- En caso de generar modificaciones en los procesos, garantizar que desde la coordinación de cada programa se realicen las actualizaciones en el manual de procesos administrativos del área.

- Reproducir el jingle “MI FORMACIÓN” al inicio y final de cada ceremonia de graduación.
- Compartir el manual a los nuevos administrativos del área de Formación para recibir feedback sobre la gestión del conocimiento.
- Seguir implementando el buzón de oportunidades en cada cierre de programa, para obtener retroalimentación de los estudiantes y analizar los avances del área durante cada generación.
- Trabajar mancomunadamente con las operaciones para fortalecer los contenidos temáticos de todos los programas de formación y sus sistemas de evaluación. Es muy importante proveer a los estudiantes una información actualizada y centrada a los objetivos de cada mercado de Teleperformance.

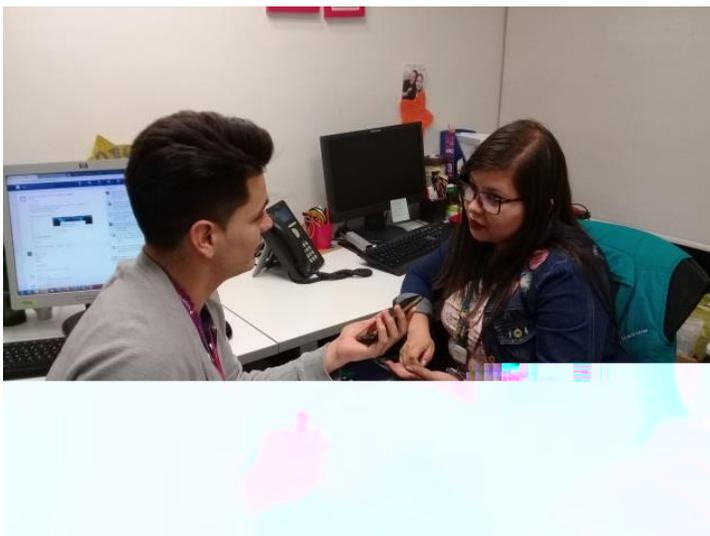
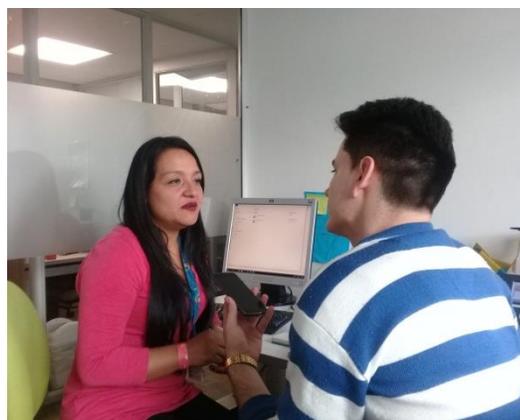
## Referencias

- Capriott, D. (1998). *La comunicación Interna*. Reporte C&D.
- Caro, T. (22 de 11 de 2018). (D. Franco, Entrevistador)
- Carrillo, V. (2014). *Revista Mediterranea de Comunicación, volumen 5*. Obtenido de [file:///C:/Users/faene/Downloads/ReMedCom\\_05\\_02.pdf](file:///C:/Users/faene/Downloads/ReMedCom_05_02.pdf)
- Casares, D., & Siliceo, A. (1995). *Planeación de vida y carrera*. Obtenido de [http://www.academia.edu/20793330/Planeaci%C3%B3n\\_de\\_Vida\\_y\\_Carrera\\_-\\_David\\_Casares\\_Arragoiz\\_y\\_Alfonoso\\_Siliceo\\_Aguilar\\_](http://www.academia.edu/20793330/Planeaci%C3%B3n_de_Vida_y_Carrera_-_David_Casares_Arragoiz_y_Alfonoso_Siliceo_Aguilar_)
- Castañeda, P. (22 de 11 de 2018). (D. Franco, Entrevistador)
- Flores, J. (2010). *Proyectum*. Obtenido de <http://www.proyectum.lat/2010/11/29/el-valor-de-un-plan-de-carrera-y-el-desarrollo-personal-en-la-ingenieria-de-software/>
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?id=KilceG\\_59dMC&printsec=copyright&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=KilceG_59dMC&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Goldstein. (1991). *uji.es*. Obtenido de [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/80389/forum\\_1997\\_12.pdf?sequence=1](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/80389/forum_1997_12.pdf?sequence=1)
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*.
- Humanium. (16 de 12 de 1966). *humanium.org*. Obtenido de <https://www.humanium.org/es/pacto-internacional-de-derechos-economicos-sociales-y-culturales-4/>
- Lloret, Nevers, & Sánchez. (2005). Obtenido de <file:///C:/Users/faene/Downloads/Dialnet-LaFormacionEnLasOrganizaciones-2262209.pdf>
- Ministerio de Educación . (08 de 02 de 1994). *mineducacion.gov.co*. Obtenido de [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)
- Naciones Unidas. (2015). *un.org*. Obtenido de [http://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR\\_booklet\\_SP\\_web.pdf](http://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR_booklet_SP_web.pdf)
- Rodríguez, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México, D.F.: CENGAGE Learning.

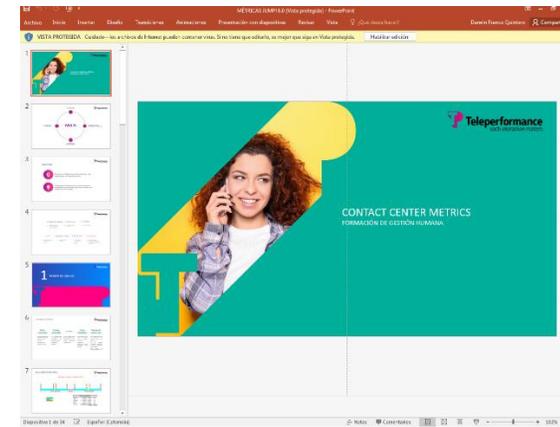
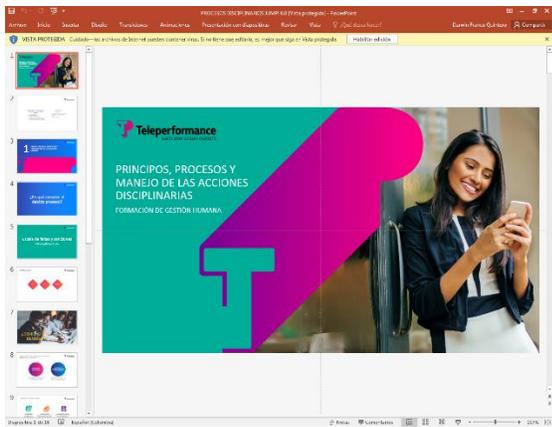
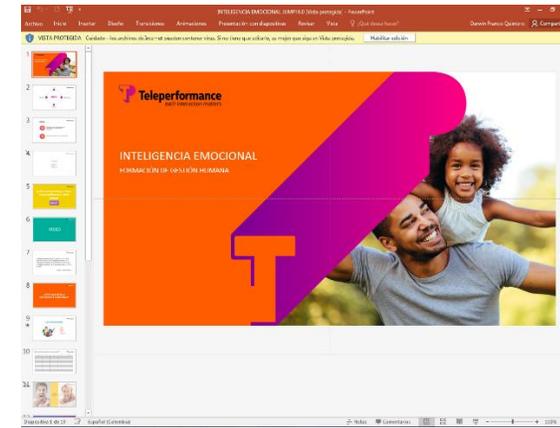
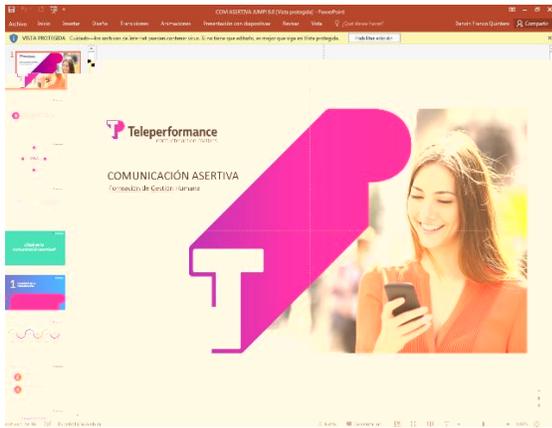
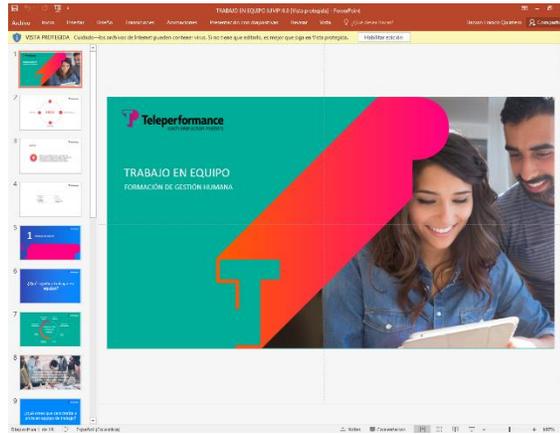
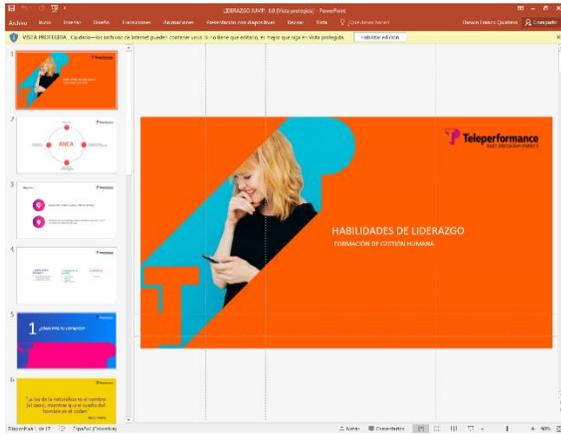
- Salvador, M. (2013). *Comunicación Estratégica VS. Estrategia de la comunicación - Las dos caras de una misma moneda "Hacia la definición perfecta de la estrategia de comunicación"*. Obtenido de [https://ciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/12229/TFG\\_DeLorenzoSalvadorMiguel\\_Febrero-13-14.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/12229/TFG_DeLorenzoSalvadorMiguel_Febrero-13-14.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de Investigación* (6 Edición ed.). México.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGRAW-HILL.
- Teleperformance. (2018). *Política GESP*. Bogotá.
- Teleperformance Colombia. (2017). *Presentacion inducciuon administrativos-area de formacion*. Bogota.
- Teleperformance Colombia. (2018). *Descripción de roles - área de Desarrollo*. Bogotá.
- Teleperformance Colombia. (2018). *sobre nosotoros ¿Quiénes somos?* Obtenido de <https://www.teleperformance.com/es-es/quienes-somos/sobre-nosotros>
- Thompson , I. (2017). *Articulo tipos de organigrama*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

## Apéndices

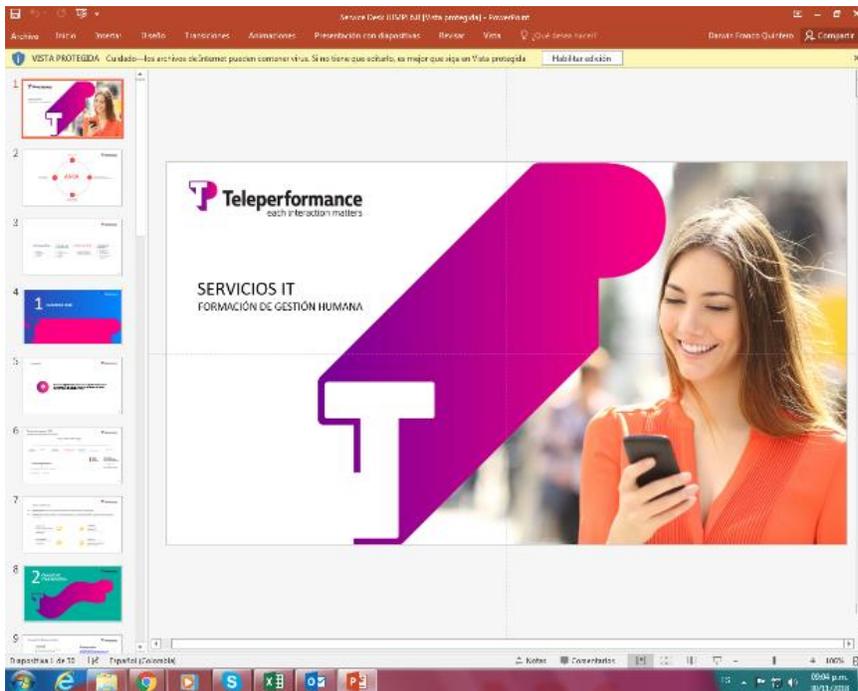
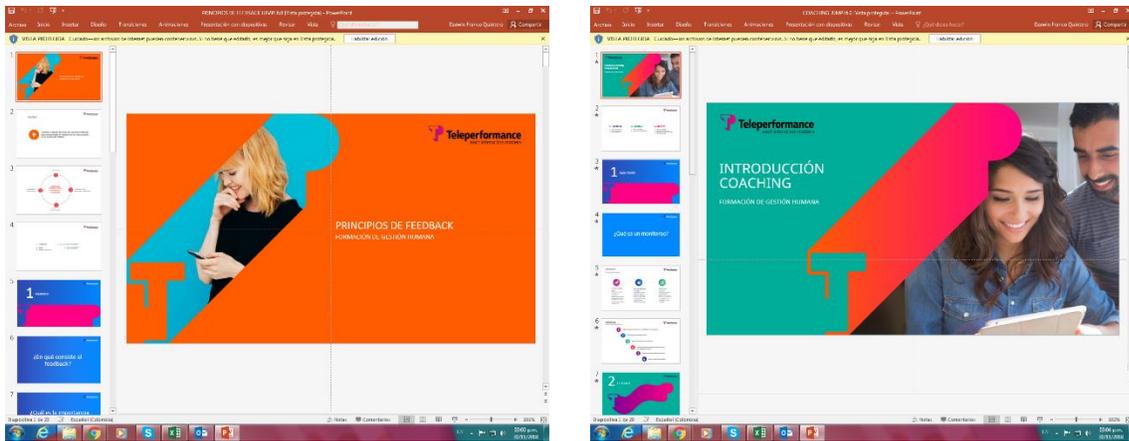
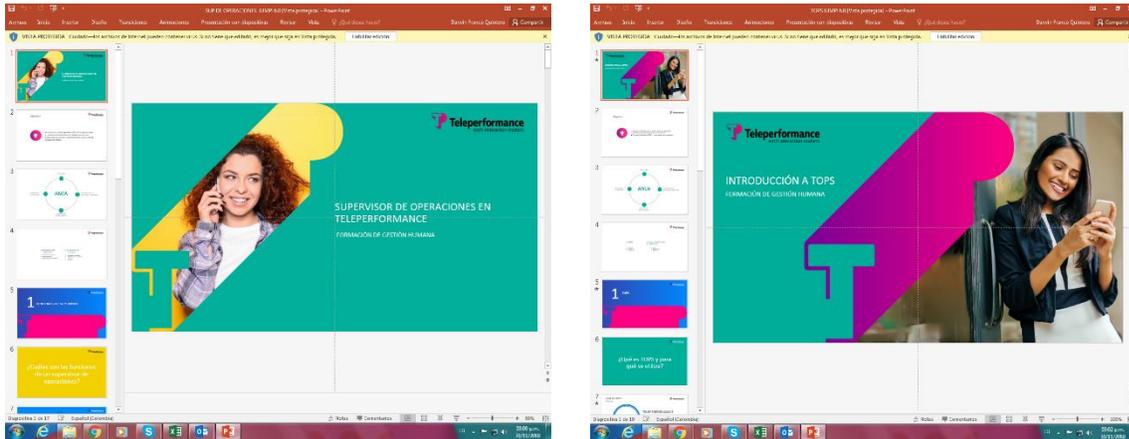
**Apéndice A.** Entrevista a los coordinadores de los programas de formación. Fuente: Autor del proyecto



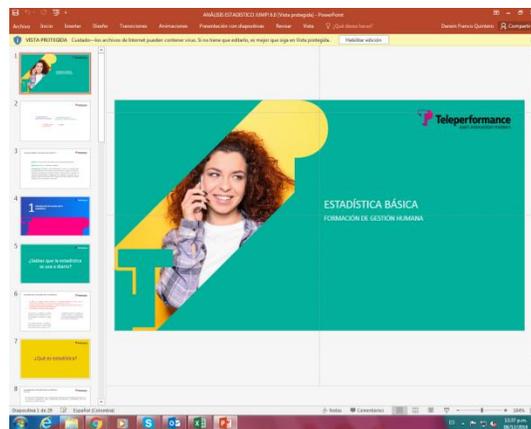
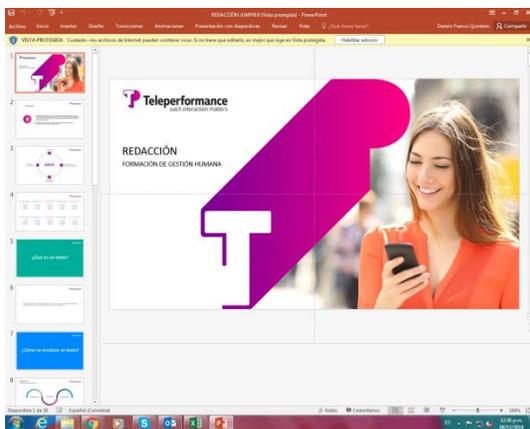
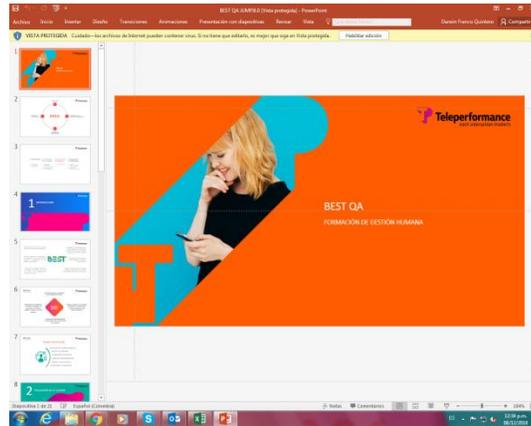
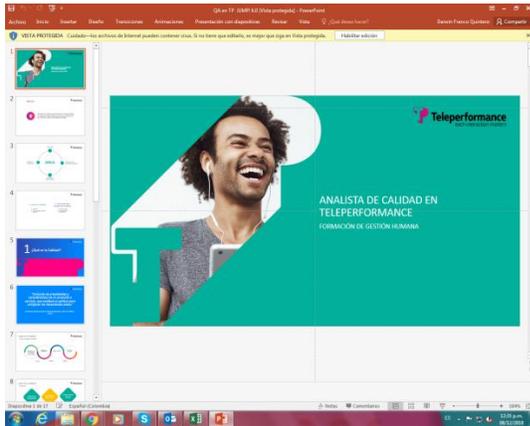
**Apéndice B. Módulos actualizados de la fase transversal JUMP!. Fuente: Autor del proyecto.**



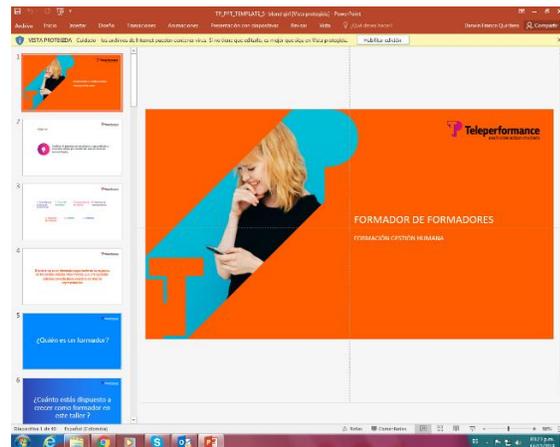
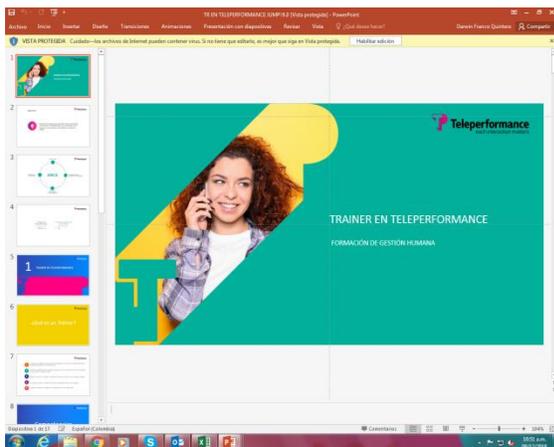
**Apéndice C. Presentaciones para las formaciones de Supervisor JUMP!. Fuente: Autor del proyecto.**

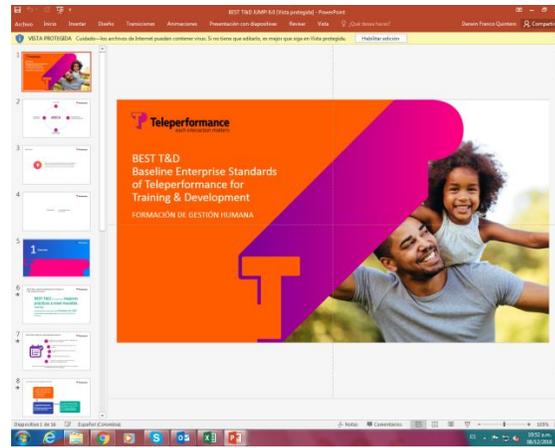
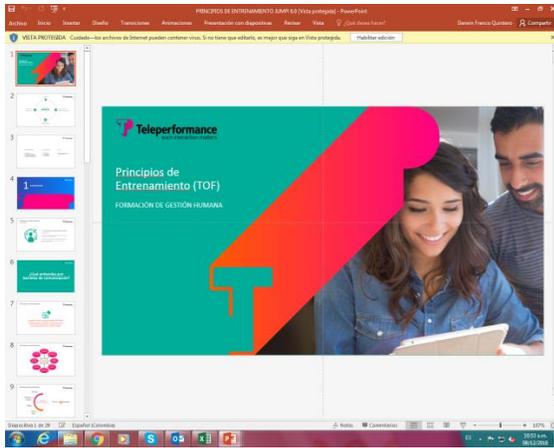


**Apéndice D.** Presentaciones para las formaciones de Analista de Calidad JUMP!. Fuente: Autor del proyecto.

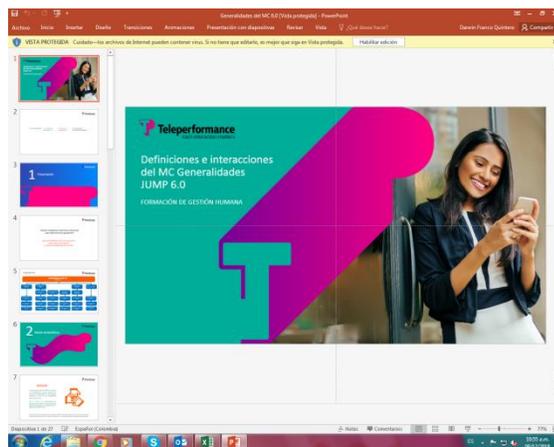
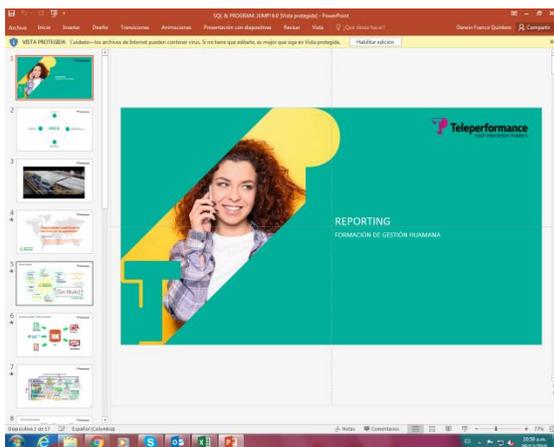
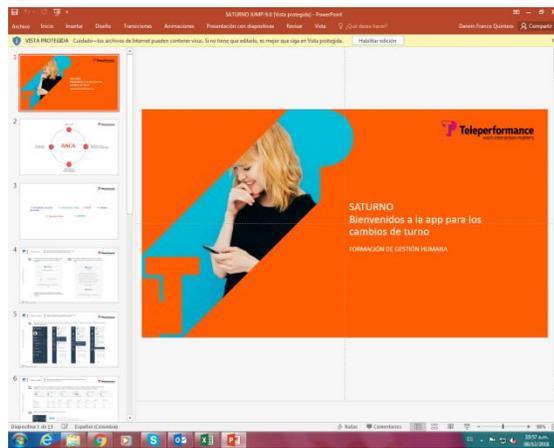
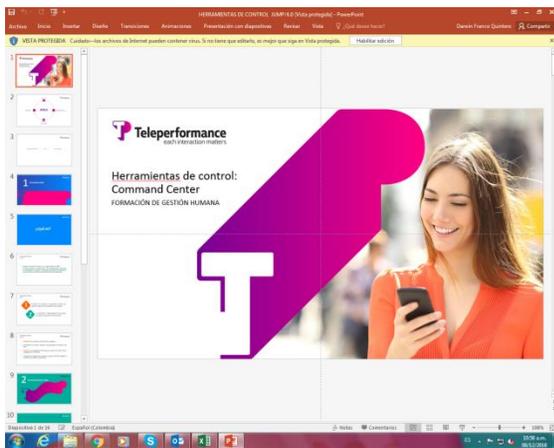


**Apéndice E.** Actualizaciones realizadas en los módulos de entrenamiento. Fuente: Autor del proyecto.

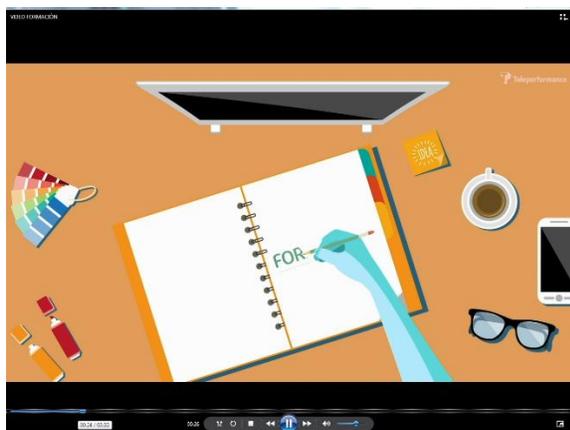




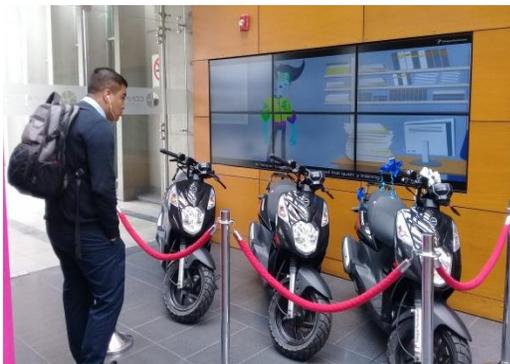
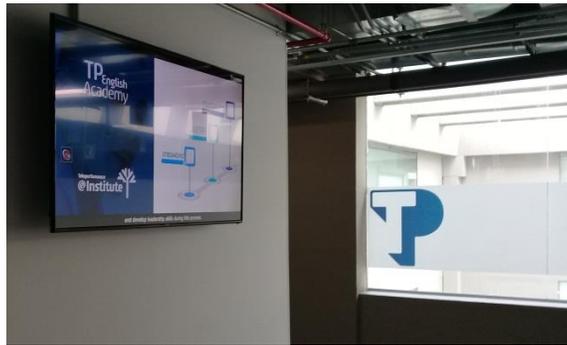
**Apéndice F.** Actualización de contenido para las formaciones en Mission Controller en JUMP<sup>®</sup>!. Fuente: Autor del proyecto.



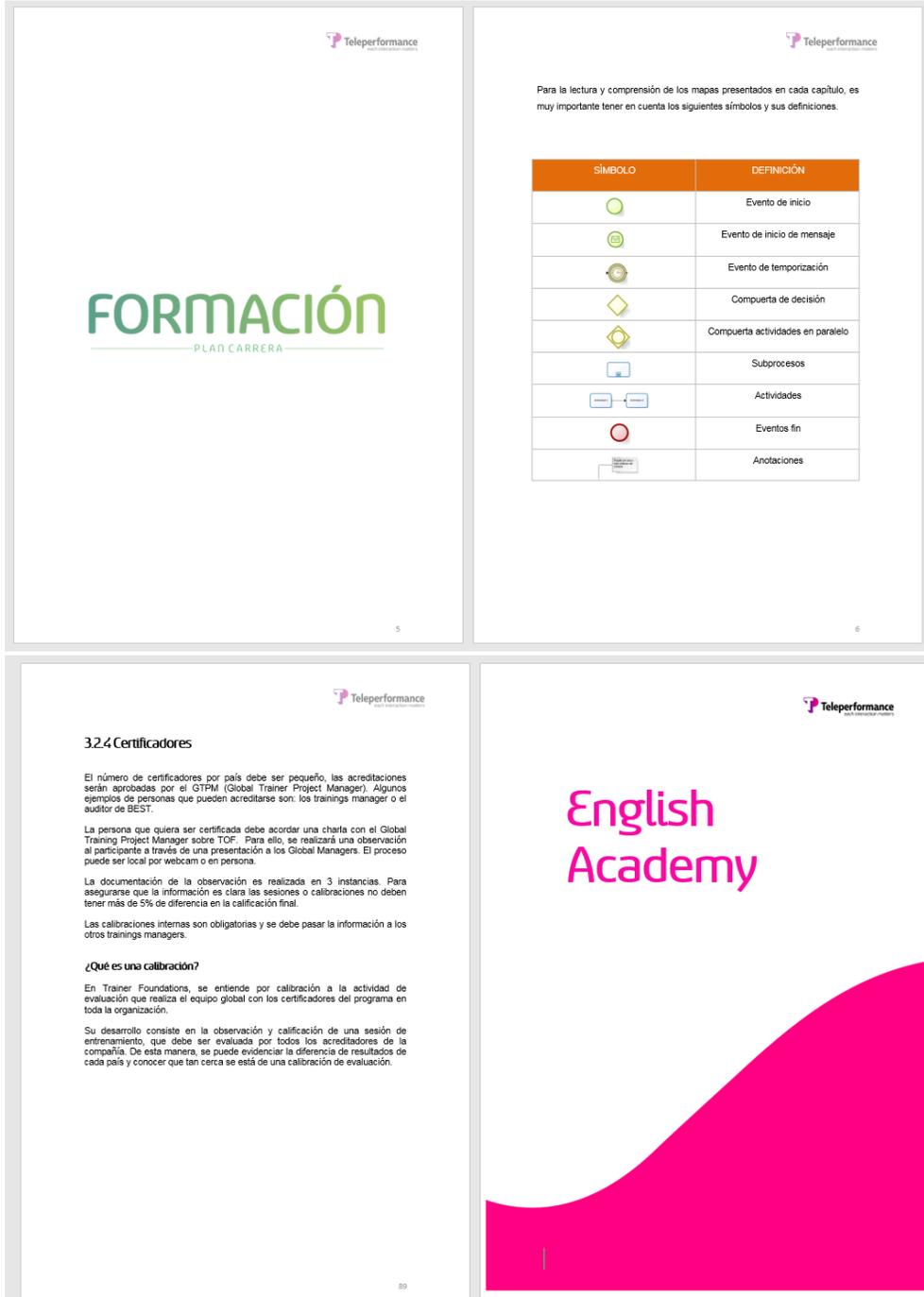
**Apéndice G.** Momentos del video realizado para visibilizar los programas de plan carrera de la compañía. Fuente: Autor del proyecto.



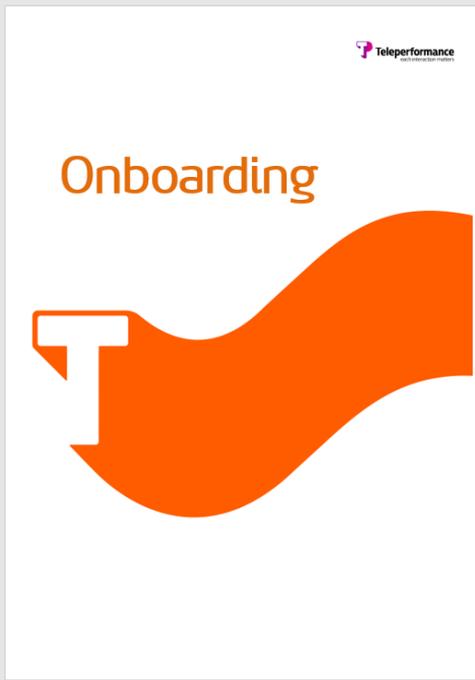
**Apéndice H.** Pantallas de la compañía emitiendo el video de formación. Fuente: Autor del proyecto.



**Apéndice I.** Algunas páginas del manual de procesos administrativos. Fuente: Autor del proyecto.







# Onboarding

## II Descripción del programa

El programa de Onboarding, consiste en el proceso de bienvenida, presentación y acompañamiento por parte de Teleperformance a todos los nuevos colaboradores que ingresan a un cargo, con el objetivo de brindar una completa información sobre su estructura y razón social.

Para la compañía, es muy importante que su capital humano conozca desde el primer día laboral cada una de las áreas y departamentos que la componen, la definición de su terminología y la ubicación de cada uno de sus espacios operativos.

A continuación, se presentan cada uno de los procesos administrativos que se desarrollan desde el área de Formación, para garantizar que todos los colaboradores de Teleperformance reciban su Onboarding.

### 1.2 Onboarding administrativo

Este proceso hace referencia a la logística y organización que se lleva a cabo desde el área de Formación, para recibir a todos los nuevos administrativos que ingresan a Teleperformance; es decir, a los supervisores, analistas de calidad, directores, jefes, gerentes, coordinadores y otros cargos, incluyendo los más altos de la compañía.

El Onboarding para cada administrativo inicia con su firma de contrato. Los analistas de selección tienen la responsabilidad de comunicar al POC (punto de contacto) o coordinador del programa, toda la información de los nuevos ingresos y la de sus jefes inmediatos, para programar una agenda y un cronograma de actividades que debe desarrollarse durante el proceso.

Para el agendamiento, es muy importante que el jefe inmediato de cada administrativo establezca las reuniones y citas que considere debe tener (según las necesidades del rol a desempeñar) y se encargue de facilitar los espacios y herramientas de trabajo para el nuevo colaborador. Estos detalles de programación y logística deben suceder con una semana de anticipación al primer día laboral del administrativo, para garantizar que todo se encuentre en perfecto estado al momento de su llegada.

Una vez esté todo listo, la coordinación de Onboarding debe emitir un correo de presentación y bienvenida al nuevo administrativo en el que se indique la hora, el lugar y el nombre del buddy que los recibirá en su primer día, además de adjuntar la agenda que realizará durante el proceso.

**Mapa 2**  
A continuación, se presenta el mapa de los procesos pertenecientes al nivel básico del programa.

```

    graph LR
        A[Procesos de Onboarding] --> B[Onboarding Básico]
        B --> C[Onboarding Intermedio]
        C --> D[Onboarding Avanzado]
        D --> E[Onboarding de Especialización]
        E --> F{ }
        F --> G[Onboarding de Especialización]
        F --> H[Onboarding de Especialización]
    
```

Elaboración: Karol González

**3.2.2 Nivel Intermedio**

Este nivel consiste en el seguimiento al progreso del entrenador durante su fase de aprendizaje, evaluando las competencias y experiencias que abarcan el rol.

Para aspirar a este nivel de certificación, los entrenadores deberán cumplir con unos requisitos mínimos de ingreso al igual que el nivel anterior. Estos son:

- Estar certificado en el nivel básico
- Tener 12 meses de antigüedad en Teleperformance

Aprobado este paso, el entrenador trabajará bajo el acompañamiento de su jefe inmediato, quien se encargará de evaluar el desempeño del entrenador a través de un formato de seguimiento llamado "libro de registro".

Adicionalmente, garantizará antes de su diligenciamiento que el participante realice una autoevaluación sobre su proceso, para poder socializarla con su calificación y generar feedback.

El objetivo de esta actividad, es identificar los puntos en los que exista mayor diferencia para generar un plan de acción que permita fortalecer las habilidades que presentan mayores oportunidades de mejora.

A continuación, se evidencia el libro de registro establecido por la organización.

**3.2.2.1 MIS HABILIDADES**

Habilidad	Nivel/Competencia											
	Basic	Intermediate	Advanced	Specialized	Expert	Master	Senior	Lead	Senior	Lead	Senior	Lead
Comunicación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Trabajo en equipo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Resolución de problemas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Trabajo bajo presión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Trabajo en equipo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Resolución de problemas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Trabajo bajo presión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Figura 2. En esta hoja el manager califica cada una de las competencias del participante, asegurándose de que este complete la autoevaluación. Luego de esto, el manager completará la segunda. El módulo está dividido en las 4 actividades que hacen los entrenadores: entrenar, diseñar, resultados y comunicación.

**3.2.2.2 MI LIBRERÍA**

Habilidad	Nivel/Competencia											
	Basic	Intermediate	Advanced	Specialized	Expert	Master	Senior	Lead	Senior	Lead	Senior	Lead
Comunicación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Trabajo en equipo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Resolución de problemas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Trabajo bajo presión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Trabajo en equipo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Resolución de problemas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Trabajo bajo presión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Figura 3. Basados en las habilidades, los entrenadores deberán marcar los ítems en los que tengan una baja calificación dentro de la librería, haciendo notas acerca de los ejercicios o tareas que deben desarrollar para mejorarlos. Pueden, además, registrar tips, preguntas o comentarios.



Figura 2. Portal de ingreso a la plataforma e-institute.

**5.3 GECS**

El curso de seguridad GECS (Global Essential Compliance Security Policies) consiste en un módulo virtual compuesto por 14 políticas corporativas denominado "Cumplimiento de Políticas Fundamentales de Seguridad Global" con los principales componentes que hacen parte de la estrategia de seguridad en Teleperformance.

Su objetivo principal es capacitar a todos los Teleperformer sobre los estándares, políticas y lineamientos de seguridad para garantizar un buen uso de la misma en toda la organización. Este curso es obligatorio y debe ser presentado por todos los colaboradores de la compañía durante su periodo inicial laboral.

El tiempo estipulado para su presentación es de 1 hora y tiene que ser aprobado con una calificación mayor o igual a 85% para su certificación. En caso de reprobarlo, deberá ser presentado nuevamente hasta lograr obtener el puntaje requerido.

La administración y seguimiento a esta medida de seguridad se encuentra a cargo de la e-learning manager de cada país, quien tiene la responsabilidad de garantizar que todos los colaboradores de la compañía cumplan con la

115

presentación y aprobación de este e-learning que contiene 7 módulos de capacitación.



Figura 3. La imagen presenta el reporte con los porcentajes de cumplimiento arrojados por la plataforma.

**5.3.1 Políticas fundamentales**

Las políticas fundamentales de seguridad social que presenta son las siguientes:

**5.3.1.2 Operativas**

- > Política de escritorio limpio
  - Solo está permitido tener computador, teléfono (Avaya) mouse, teclado y diadema
  - Hacer uso de la zona de lockers, usar un candado de calidad (Nivel 4 de seguridad)
  - Los directores y supervisores deben realizar inspecciones diarias a toda la operación

116

**Apéndice J. Socialización con el equipo de Formación Gestión Humana. Fuente: Autor del proyecto.**



