



Capacitación para el reporte de novedades parciales

Autor

Sara Salas Valencia

Trabajo de grado presentado para optar al título de administradora de empresas

Asesor

Isis Alvarez Flórez, MG en educación y desarrollo humano

Universidad Autónoma Latinoamericana (UNAUULA)

Facultad de administración

Administración de empresas

Medellín, Antioquia, Colombia

2021

Resumen

El presente ejercicio académico tiene por tema la capacitación para el reporte de novedades parciales. El objetivo del ejercicio es sistematizar el proceso de capacitación al asesor Onelink, cuenta Rappi, para el reporte de novedades a la Unidad de gestión administrativa UGA a partir del periodo 2022-1

La metodología empleada es la sistematización de experiencia, por medio de la cual se llega a la conclusión que es necesario que los nuevos asesores tengan a su disposición un material didáctico con el que puedan interactuar al momento de hacer el reporte de las novedades parciales, con el fin de evitar errores en este proceso que generan afectaciones.

Palabras clave: formación, capacitación, novedades parciales, reportes, indicadores de productividad, adherencia, asesor.

Abstract

The subject of this academic exercise is training for the reporting of partial news. The objective of the exercise is to systematize the training process for the advisor Onelink, bill Rappi, for the report of news to the Unidad de gestión administrativa UGA from the period 2022-1.

The methodology used is the systematization of experience, by means of which the conclusion is reached that it is necessary for the new advisers to have at their disposal a didactic material with which they can interact when making the report of partial news, with in order to avoid errors in this process that generate affectations.

Keywords: training, partial news, reports, productivity indicators, adherence, advisor.

Tabla de contenido

Resumen.....	2
Introducción	5
Características generales (delimitación contextual).....	5
<i>Características de la organización</i>	5
Presentación general de la experiencia	8
<i>Funciones centrales de la práctica</i>	8
<i>Tiempo de la práctica</i>	11
<i>Hitos del proceso de práctica</i>	12
Desarrollo.....	13
Ejes de problematización a partir de la experiencia.....	13
<i>Problema u oportunidad identificada desde la acción del practicante</i>	13
<i>Acciones de la organización en torno a la problemática u oportunidad identificada</i>	19
<i>Acciones del practicante en torno a la problemática u oportunidad identificada</i>	20
Contexto teórico.....	20
Conceptos que orientan la problemática	25
Técnicas de investigación para la recolección de información	26
<i>Aplicación de Técnicas</i>	26
Niveles de análisis.....	41
<i>Reflexiones sobre el proceder de la organización a partir del problema u oportunidad identificada</i>	41
<i>Reflexiones sobre el proceder del practicante a partir del problema u oportunidad identificada</i>	43
<i>Aproximaciones teóricas o conceptuales sobre la problemática u oportunidad identificada</i>	45
Conclusiones	47
Reflexiones finales.....	47
<i>Sobre el proceder de la organización</i>	47
<i>Sobre el proceder del practicante</i>	47
<i>Desde lo teórico</i>	48
Propuestas para la organización.....	50
<i>En lo estratégico y operativo</i>	50
<i>Para las prácticas</i>	51
Bibliografía	52

Índice de figuras

Figura 1: estructura organizacional.....	6
Figura 2: relación de la UGA con otras áreas.....	8
Figura 3: novedades parciales junio.....	16
Figura 4: manejo de llamada larga junio.....	17
Figura 5: novedades parciales julio.....	18
Figura 6: manejo de llamada larga julio	19
Figura 7: macroprocesos de la gestión humana	21
Figura 8: reacción en cadena de Deming.....	22
Figura 9: el proceso de capacitación.....	24
Figura 10. Flujograma reporte “Falla herramienta Onelink”	36
Figura 11. Flujograma reporte “cita médica no programada”	37
Figura 12. Flujograma reporte “caída de internet”	38
Figura 13. Flujograma reporte “falla eléctrica”	39
Figura 14. Flujograma reporte “falla herramienta Rappi”	40

Índice de tablas

Tabla 1: Resultados de entrevistas.....	27
Tabla 2: novedades rechazadas junio.....	33
Tabla 3: novedades rechazadas julio.....	34

Introducción

Características generales (delimitación contextual)

Características de la organización

Onelink es una sociedad por acciones simplificadas que se dedica a la prestación de servicios en la modalidad Outsourcing; pertenece al sector BPO, KPO e ITO. (tercerización de procesos de negocio), subsector BPO (Business Process Outsourcing), integrado por servicios de contact center, back office, finanzas y contabilidad. (Productiva, s,f)

La compañía tiene presencia en seis países de la región, (El Salvador, Nicaragua, Guatemala, Colombia, México y Brasil) donde es reconocido como el contact center de la felicidad, debido a su cultura organizacional donde se propende por el bienestar de cada Increyble, (denominación interna que se le da a cada colaborador); donde la Y hace alusión a la generación a la cual pertenecen la mayoría de los agentes.

Su historia inició en 2013 en El Salvador y Colombia, con 1,300 asociados, a la fecha, han llevado a construir 49 relaciones con socios y 12,000 nuevas oportunidades de empleo. Creen en lograr resultados a través de la felicidad, como sello distintivo de su entorno laboral. (Avaya, 2020)

La misión de la organización es: “revolucionar la industria del BPO a través de la innovación, el espíritu empresarial y la cultura de la felicidad, generando valiosas experiencias para nuestros asociados, clientes y nuestra comunidad” (Bogotá, Invest, 2020). De otro modo, en el departamento de Antioquia, la empresa tiene presencia en tres sites, Niquia, Itagüí y en el

centro comercial Aventura donde conecta clientes con las diferentes empresas por medio de la gestión de cada asesor haciendo que cada interacción sea una experiencia.

Actualmente lleva más de 20 años en el mercado, en diversas líneas de compañías como: Bancolombia, Claro, Avianca, Viajes Éxito, Walmart, Frito Lay, Rappi, entre otras. Dentro de los servicios que la empresa ofrece a cada uno de los clientes se encuentran los de ventas que se compone de la adquisición y retención de clientes, soporte técnico, servicio al cliente y servicios financieros y contables.

La estructura organizacional de la empresa está representada por una pirámide invertida, símbolo del compromiso con los asesores, pues es de su gestión con los clientes de los clientes de Onelink que se sostiene el contact center. De esta manera en el primer piso de la pirámide se encuentran los agentes o los asesores quienes se encargan de atender los requerimientos de los clientes de Rappi; en la segunda fase se encuentra el Staff de apoyo que es el área que respalda el funcionamiento del núcleo de operaciones por vía indirecta, es decir, a parte del flujo fundamental del trabajo operativo. (Mintzberg, 1991)

Para el caso de Onelink el Staff de apoyo lo constituyen el área de Workforce (WFM) quienes apoyan indirectamente el trabajo de los asesores, pero no realizan la operación como tal. En el tercer lugar se haya el área administrativa que está constituida por la Unidad de Gestión Administrativa (UGA), relaciones laborales y nómina, por último, la junta directiva de la empresa que la constituyen los gerentes y coordinadores administrativos de los diferentes sites.

Figura 1: estructura organizacional



Fuente: elaboración propia con información de Onelink

Con el fin de que los procesos que se llevan a cabo en la empresa de manera eficiente con los diferentes clientes cada una de las áreas trabaja de manera mancomunada y en constante relación con las demás, pues es de la comunicación y heterogeneidad que existe entre ellas que se garantiza el cumplimiento con el cliente, para ello, los procesos que se desarrollan cambian dependiendo los requerimientos que vayan teniendo dichas organizaciones además la capacitación del personal es continua a fin de que conozcan la compañía y los servicios que ofrece para que su gestión mejore y a la par de que crece cada línea se fortalece la credibilidad de Onelink y el asesor puede disfrutar de los bonos por desempeño y del plan carrera que ofrece la organización objeto de estudio.

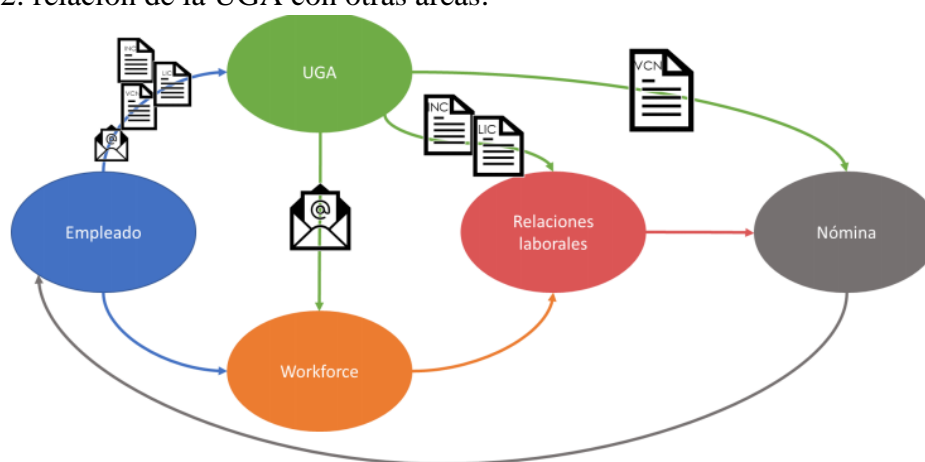
Las diferentes áreas de la compañía por medio de un trabajo estructurado pero flexible hacen que los diferentes Stakeholders involucrados logren sus objetivos. En ese sentido, la Unidad de Gestión Administrativa (UGA) es un puente entre la operación entendida como los asesores o agentes, supervisores y formadores y las áreas de Workforce (WFM) gestión humana y nómina, pues las funciones están encaminadas a la comunicación que se requiere entre dichos actores, para que las novedades que resulten de la actividad laboral diaria se tengan en cuenta

y corrijan indicadores de productividad y lleguen a nómina para que los ingresos de los colaboradores no resulten afectados.

Actualmente, UGA entrega a las áreas de Workforce, relaciones laborales y nómina las novedades de ausentismo notificadas por los diferentes colaboradores, ya sean staff, agentes o personal administrativo. Workforce a su vez, reporta a Relaciones Laborales y este último consolida y verifica los ausentismos de los colaboradores y entrega a Nómina el reporte final. Por último, Nómina, de acuerdo con la información suministrada de ausentismos paga al colaborador su nómina de manera quincenal. (Onelink, 2020)

La figura muestra el proceso de recepción de novedades por parte de UGA y entrega de estas a las demás áreas de la empresa después de darles tratamiento.

Figura 2: relación de la UGA con otras áreas.



Fuente: (Onelink, 2020)

Presentación general de la experiencia

Funciones centrales de la práctica

Las funciones se desempeñan de manera bimodal empezando en la sede Itagiú durante las 10 primeras semanas y posteriormente en Home office. Las funciones se desempeñan en la unidad de gestión administrativa (UGA) para el cliente Rappi. El área se compone del coordinador administrativo, el auxiliar UGA y siete (7) aprendices; los turnos de estos últimos son rotativos semanalmente y pueden ser:

De lunes a viernes

6 AM 14 PM

7 AM 17 PM

10 AM 18 PM

Y sábados de 7 AM 12 M y de 12 M a 17 PM

Las funciones para realizar dependen de dichos horarios, debido, al tiempo en que se deben entregar resultados a las demás áreas de la empresa.

En UGA se llevan a cabo las siguientes funciones:

Descarga y consolidación de formularios: cada 24 horas tanto los asesores como los supervisores reportan al área de UGA cada novedad parcial (afecta parte del turno programado) que se les pueda haber presentado en la ejecución de este, por medio de un formulario al que tienen acceso, las respuestas se descargan en formato Excel por aquel aprendiz que ingrese a turno a las 6 AM posterior a ello se pasan las respuestas al archivo “Resultado por tipo de novedad” que se encuentra en la misma herramienta ofimática.

Esta actividad se realiza diariamente y en la base de datos se pasan las respuestas que ingresaron el día anterior, es importante señalar que la operación debe realizar sus reportes el

mismo día en que ocurre la novedad o máximo al siguiente día, debido al “calendario de cierre de adherencia (ADH)” este muestra el plazo en que se corregirá la ADH como “reportes nuevos” o como “correcciones” en caso de que la novedad se haya rechazado en el primer reporte, la ADH es un indicador que hace alusión a la ejecución del turno en los horarios programados, su importancia radica en que con el promedio mensual de este se determinan los bonos de los agentes.

Evaluación de las novedades: el insumo para esta actividad es el archivo “resultado por tipo de novedad” consiste en validar si las novedades van a quedar o no aprobadas por parte de UGA, para ello, los aprendices conocen que evidencias se requieren para dar visto bueno o rechazar cada novedad y sugerir que las reporten nuevamente como “corrección”, las novedades obedecen a varias tipologías que pueden ser: “caída de internet” para la cual el asesor debe enviar al correo un pantallazo que muestre que no tenía conexión y el radicado que le suministre la empresa prestadora de servicios.

“Falla herramienta Onelink” en donde se necesita de un *ticket* que suministra IT (área encargada del adecuado funcionamiento de los equipos de cómputo de la empresa) y que demuestra que el asesor pidió el apoyo de esta, para solucionar el problema con los aplicativos o con el equipo de cómputo. “Novedad de logueo lupe” en donde se requiere como evidencia el pantallazo de ingreso al aplicativo y de finalización, pues este problema consiste en que el sistema no toma el turno o parte de él; entre otras.

Reporte a Workforce: después de la evaluación de las novedades se procede a documentar en una base de datos compartida con el área de WFM para que estos procedan a realizar las correcciones de ADH y hagan el reporte a nómina en caso de ser necesario de las novedades del día.

Revisión de incapacidades, licencias y vacaciones: se denominan “novedades totales” debido a que afectan el turno completo de uno o varios días del asesor en cuestión. Estas llegan por medio del correo electrónico o del área de gestión humana, tienen un formato específico que se debe diligenciar correctamente para pasar al archivo “Novedades totales Rappi” y posteriormente a la base de datos de WFM para que realicen la corrección de ADH además se entregan a nómina para que se tomen en cuenta para el pago.

Ejecución de novedades en malla de turnos: por medio del formulario se reciben “cambios de turno” “manejo de caso/llamada larga” “salida temprana” “tiempo adicional” y “activaciones Swat” estas se deben ejecutar en la malla de turno para que al hacer el cálculo de ADH por parte de WFM el asesor no se vea perjudicado.

Dar respuesta a correo electrónico: estar atento a las preguntas que realizan los supervisores a los asesores a través del correo electrónico, sobre todo las que tienen que ver con ADH.

Atender llamadas en Meet, línea telefónica y WhatsApp: contestar las inquietudes que por estos medios de comunicación se reciben.

Manejo de diademas y cámaras: asignar, cambiar, prestar o recibir diademas y cámaras de los asesores.

Tiempo de la práctica

El contrato de aprendizaje se firma el día 31 de mayo de 2021, empezando funciones en la organización el 1 de junio del mismo año durante seis (6) meses, dicho contrato se establece con la empresa Onelink BPO que pertenece a Onelink Holding S.A sociedad de la que también

hacen parte las compañías Getcom Colombia S.A.S, Experts Colombia S.A.S y Onelink Colombia S.A.S.

Hitos del proceso de práctica

1. Inicio de labores el día 1 de junio de 2021, se tenía mucha expectativa, dado que, había laborado en otro contact center entonces quería conocer cómo funcionaba el área administrativa de este tipo de empresas.

2. Durante las primeras dos semanas del mes de junio se aprenden a realizar las funciones del área desde lo técnico.

3. 10 de junio, inicio de actividades sin ningún tipo de supervisión, para ese momento la etapa de la “inducción” finalizaba y los nuevos aprendices (2) debían empezar sus labores, pues el anterior grupo terminaba su práctica.

4. Cuarta semana de junio, se toma seguridad en lo aprendido y se pueden realizar las funciones de manera correcta.

5. 1 de julio, para ese momento se comenzó a manejar los canales de comunicación, proceso que se torna difícil cuando no se conocen todos los procesos, entonces no se pudiera responder inquietudes.

6. Para el mes de agosto se cambian por completo las funciones que se venían manejando hasta el momento y se inicia con recepción y registro de novedades totales (incapacidades, licencias y vacaciones) así como la entrega a nómina de estas, es una actividad muy diferente a las novedades parciales debido a que la responsabilidad aumenta, para ese mismo tiempo se inician funciones en la modalidad *home office*.

7. Para la segunda quincena de agosto y los meses siguiente se continua con la función de novedades totales, por lo que se maneja de manera adecuada y la productividad es la esperada.

Desarrollo

Ejes de problematización a partir de la experiencia

Problema u oportunidad identificada desde la acción del practicante

La Unidad de Gestión Administrativa (UGA) recibe las novedades parciales reportadas por los asesores y los supervisores por medio de un formulario que la operación posee, siendo este el único medio por el cual se le da el tratamiento adecuado a las mismas, es decir, enviarlas a WFM para que se haga la corrección del indicador de adherencia (ADH) y posteriormente puedan pasar a nómina. El formulario se compone de varias preguntas, la primera de ellas es la fecha en la que se realiza el reporte, es decir, el día en que se está diligenciando el formulario, segundo el VHUR que es un dato numérico que se le da a cada colaborador al momento en que ingresa a la compañía y que se encuentra en el carné de identificación.

Posteriormente debe colocar su número de cédula; el tipo de reporte, es decir, si es la primera vez que va a reportar la novedad o si es corrección de una que ya había reportada y que quedo rechazada; después debe colocar el código de aprobación que es un dato que proporciona el supervisor donde confirma que el asesor le informo de la novedad que tuvo; posteriormente, diligencia el nombre de su supervisor y el site que se refiere a la ciudad en la cual ejerce su labor.

Después coloca los minutos que tiene programado de “lunch” que es el tiempo de almuerzo y después el tiempo de “break” que hace referencia a un receso durante la jornada, sigue la fecha en la que se presentó la novedad, que como se mencionaba anteriormente esta debe ser el mismo día o el anterior para que este dentro de los tiempos establecidos en el “calendario de cierre de ADH”; seguido se debe diligenciar la hora en la que inicio la novedad presentada y la que finalizó así como la de inicio del turno y fin del turno, información necesaria para establecer la duración del inconveniente.

La información que se debe diligenciar en la siguiente casilla “novedades parciales home office” es fundamental, dado que, en dicho espacio debe colocar lo que le sucedió, es decir, si fue una caída de internet, una falla eléctrica, entre otras, y por último deben enviar la evidencia dependiendo de cada tipología.

Las novedades reportadas por los asesores son: “caída de internet” como su nombre lo indica es una falla en el servicio de conectividad que impide que el asesor desarrolle su turno como está programado; “falla eléctrica” es una interrupción del servicio de energía que afecta su jornada laboral. Estas dos novedades no son pagas por la empresa ni corrigen el indicador de ADH, pero se deben reportar debido a que evitan un proceso disciplinario por abandono de puesto.

“Falla herramienta Onelink” se refiere a una afectación en el equipo de cómputo o en la diadema, es decir, cualquier anomalía que se presente en estos recursos, para ser aprobadas, requieren de un ticket generado por el área de IT si el tiempo de duración del inconveniente es mayor a quince minutos; “falla herramienta Rappi” de la mano de la anterior hace referencia a un problema que se presente con el aplicativo de la empresa en el cual gestiona, para ser aceptada necesita de un pantallazo que muestre el error del aplicativo.

“Salida temprana” hace referencia a una situación que impide que el asesor desarrolle por completo su turno, para ser aprobada se requiere un código de aprobación suministrado por el área de WFM y se ejecuta en la malla de turno cambiando la hora fin de este.

“Manejo de caso/llamada larga” es un tiempo adicional que los asesores tuvieron debido a que se quedaron gestionando las “ordenes” como se denominan los casos atendidos después de que finalizó su turno, para aprobarse se necesita que envíen al correo de UGA un pantallazo con la hora de entrada y salida del aplicativo y la gestión del caso.

“Hora de lactancia” es una novedad que presentan las asesoras cuando son madres de recién nacidos a las que la empresa les otorga una hora para que la dediquen a la alimentación de sus hijos, siempre queda aprobada, pues en el formulario diligencian el respectivo código de aprobación del área de Workforce (WFM). “Inconveniente metro” es una falla que se pueda presentar en el sistema de transporte de la ciudad, para ser aceptada se debe consultar si hubo o no afectaciones en la red metro.

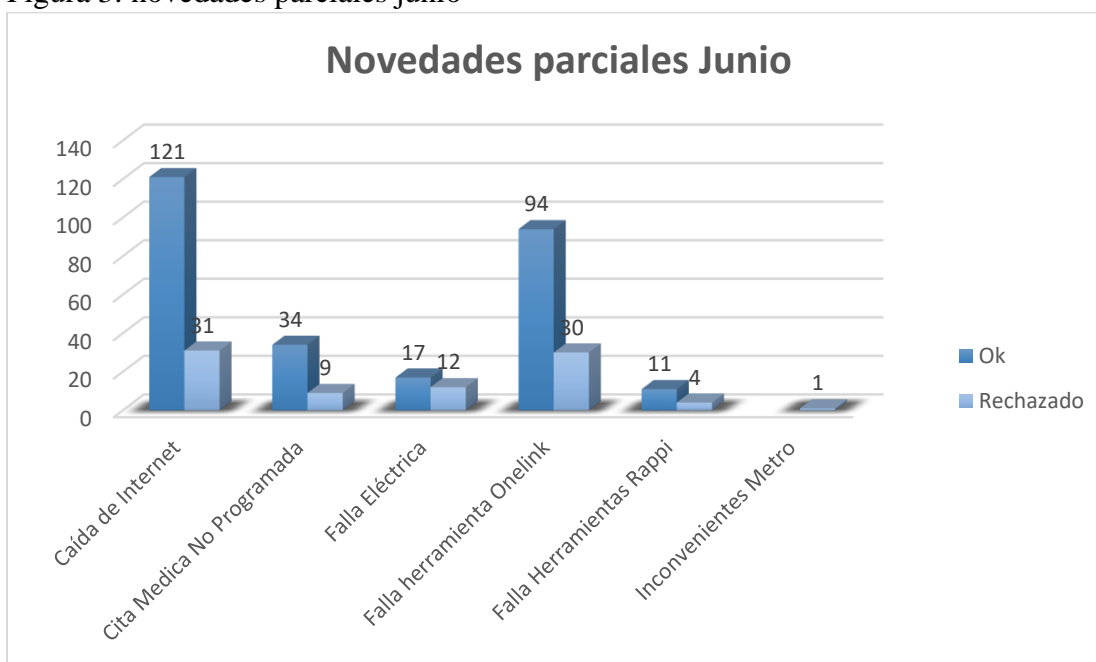
“Cita médica no programada” se refiere a una consulta médica que tuvo el asesor en la que ocupó tiempo de su jornada laboral, para ser aceptada debe enviar al correo de UGA, el documento donde consta la entrada y salida de la cita médica.

Al momento de descargar las respuestas del formulario por parte de UGA, se encuentra que es repetitivo que se presenten errores cuando los agentes diligencian el formulario, que lleva a que las novedades deban ser rechazadas y por ende se vean en la necesidad de enviarlas nuevamente como “corrección” asumiendo el riesgo de que no se haga la modificación de la ADH y por ende se vean afectados sus ingresos al no poder recibir el bono mensual o que sus novedades no sean enviadas a nómina y las horas afectadas por el inconveniente no sean pagas.

De la misma manera los asesores presentan errores al momento de enviar la evidencia necesaria para la aprobación de las novedades al correo de UGA, por lo cual se rechaza el reporte realizado. Esta situación lleva a que el área objeto de estudio, entregue un volumen significativo de reportes rechazados, por lo cual, tanto la operación como las diferentes áreas enfrentan reprocesos como el recalcular de la ADH al finalizar el mes o el cálculo repetitivo de la nómina quincenal y equívocos en las mismas además de la molestia que se percibe en los asesores al ver que su novedad no fue aprobada.

En la siguiente figura se muestran las novedades que quedaron rechazadas para el mes de junio en UGA.

Figura 3: novedades parciales junio



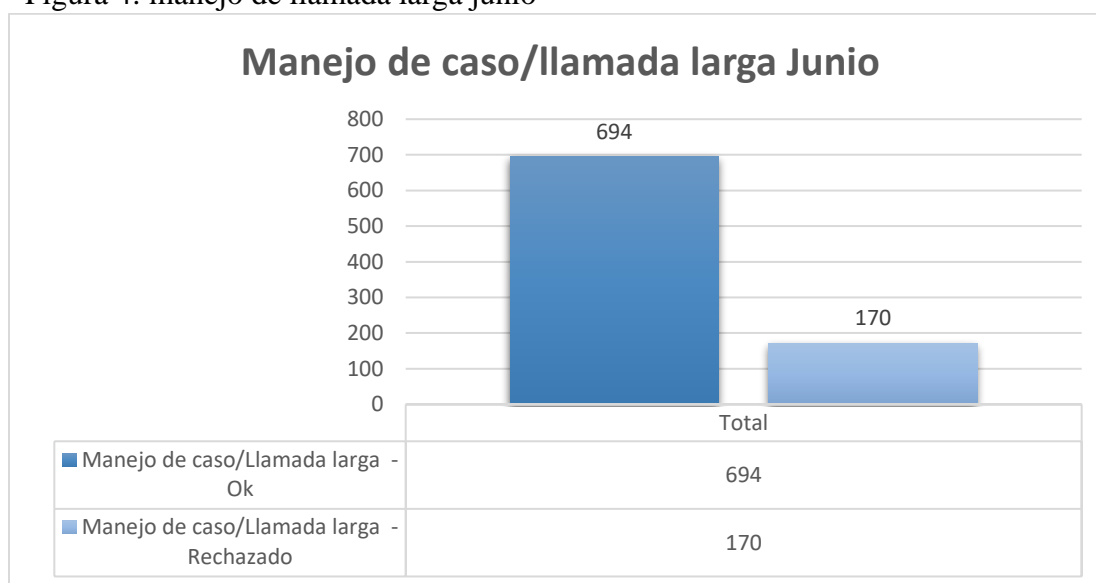
Fuente: elaboración propia con datos de (UGA, 2021)

Como se puede observar los asesores tienen falencias en el reporte de novedades por “falla eléctrica”, por “falla herramienta Rappi” y por “falla herramienta Onelink” significativamente debido al desconocimiento en el reporte de las mismas, pues como se puede

observar del total de las novedades por falla eléctrica 12 fueron rechazadas, con respecto a las fallas en herramienta Rappi se rechazan 4 y de las fallas en herramienta Onelink 30 no tuvieron aprobación, por lo cual los asesores vieron perjudicados el pago del día y una afectación en el indicador de ADH que los lleva a no poder recibir el bono mensual.

La siguiente figura muestra las novedades por “Manejo de caso/llamada larga” que quedaron rechazadas, que si bien, son menor cantidad, el trabajo que se debe realizar por parte de UGA es mayor debido a la ejecución en la malla de turnos, por lo que las evidencias incompletas ralentizan el trabajo del aprendiz y las demás áreas implicadas.

Figura 4: manejo de llamada larga junio

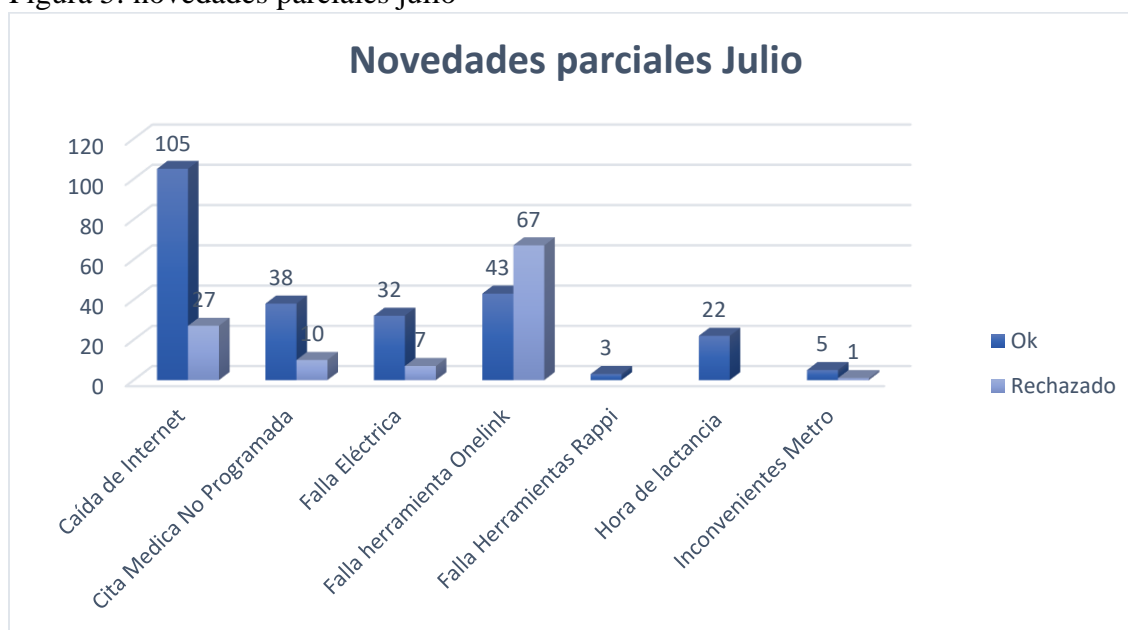


Fuente: elaboración propia con datos de (UGA, 2021)

Para el mes de julio la situación se mantuvo con el mismo comportamiento, esto debido a que los asesores no han recibido capacitación en torno a reporte de las novedades parciales, lo que hace que reincidan en los errores tanto en formulario como en evidencia.

Para julio se tiene la siguiente situación:

Figura 5: novedades parciales julio

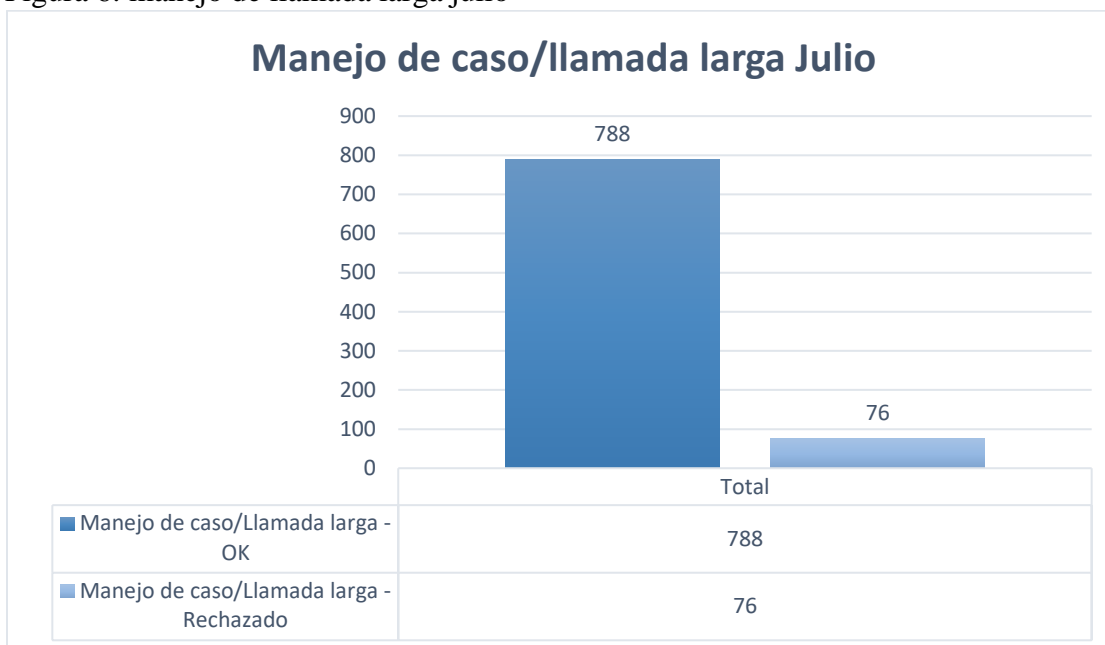


Fuente: elaboración propia con información de (UGA, Novedades pura Julio, 2021)

Como se puede ver del total de reportes por “falla en herramienta Onelink” 67 quedaron rechazados contra 43 aprobados lo que muestra que la operación carece de capacidad para reportar adecuadamente esta novedad y que se les dificulta obtener en ticket con el cual la novedad quede aprobada; así mismo se rechazaron 10 reportes por “cita médica no programada” y 27 por “caída de internet” por lo cual se comprueba que el reporte de novedades necesita de intervención con el fin de evitar afectaciones posteriores.

En lo que respecta a las novedades por “Manejo de caso/llamada larga” de dicho mes el comportamiento fue el siguiente:

Figura 6: manejo de llamada larga julio



Fuente: elaboración propia con información de (UGA, Novedades pura Julio, 2021)

De acuerdo con lo anterior se pregunta:

¿De qué manera capacitar al asesor de la organización Onelink, cuenta Rappi, en el reporte de novedades al área de UGA a partir del periodo 2022-1?

Acciones de la organización en torno a la problemática u oportunidad identificada

Los agentes reciben capacitación en el reporte de novedades al área de UGA cuando se encuentran en formación, es decir, cuando se les capacita en el producto o servicio por el cual los clientes solicitan su asesoría, por medio de una reunión con él auxiliar de UGA en las que se les menciona la tipología de novedades que podrán presentarse, la forma en la que las deben reportar y la evidencia necesaria para que se apruebe, sin embargo, se presentan errores en los reportes, pues las novedades son de varios tipos y la evidencia necesaria es específica entonces se presta para equivocaciones.

Cuando se encuentran estos inconvenientes es deber del aprendiz UGA informar porque motivo se rechaza la novedad en el campo “observación” y “detalle” del documento “Resultado por tipo de novedad” pues los asesores tienen acceso al Sharepoint donde se comparte la información de igual manera también se hace por medio del correo electrónica como respuesta al envío que hace el agente.

Acciones del practicante en torno a la problemática u oportunidad identificada

Objetivos

General: Sistematizar el proceso de capacitación del asesor Onelink, cuenta Rappi, para el reporte de novedades al área de UGA a partir del periodo 2022-1

Específicos:

Describir el proceso de capacitación que se tiene actualmente para reportar las novedades al área de UGA.

Clasificar las novedades en las que se requiere mayor capacitación para el asesor debido a la afectación a los indicadores y a la nómina que estas puedan causar.

Recomendar una ruta de capacitación para el asesor de la empresa Onelink, cuenta Rappi para el reporte de novedades al área de UGA.

Contexto teórico

Monica Garcia (2009) define la gestión humana como:

Los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y

actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización. (Garcia, 2009, pág. 165)

De igual manera señala algunos de los procesos que se desarrollan desde la gestión humana siendo estos la planificación del talento humano, la cobertura de las necesidades de los colaboradores, la selección de personal, la socialización, la capacitación de nuevos trabajadores, entre otras. (Garcia, 2009)

De acuerdo con la autora, estos procesos se desarrollan de manera agrupada, de hecho, compila las agrupaciones que realizaron teóricos como Dessler (1991), Decenzo y Robbins (2001), Gómez, Balkin y Cardy (1999), Sherman, Bohlander, Snell (1999) y propone los macroprocesos de la gestión humana como un nuevo enfoque al estudio de esta.

La siguiente figura muestra los 5 macroprocesos y las actividades que componen cada uno:

Figura 7: macroprocesos de la gestión humana



Fuente: (Garcia, 2009, pág. 169)

Como se puede apreciar en la figura, dentro del macroproceso denominado “desarrollo del personal” que tiene por objetivo la preservación de la información organizacional por medio de la educación que permite al colaborador desarrollar habilidades y destrezas personales y para el cargo permitiendo su crecimiento a la par del de la organización. (Garcia, 2009) se encuentra la capacitación y el entrenamiento como primer subproceso.

De hecho, desde la década de los 50 del siglo XX, los empresarios japoneses establecieron como modelo de gestión la calidad y fue en ese momento donde el papel de los colaboradores cambio drásticamente gracias a la contribución de Deming con la reacción en cadena (Perez & Arango, 2011)

Figura 8: reacción en cadena de Deming



Fuente: (Perez & Arango, 2011, pág. 5)

La reacción en cadena que provoca la calidad orientada a la competitividad de la empresa afirma que la calidad conduce a la productividad, porque se cometen menos errores como se puede apreciar en la imagen, de allí que surja la necesidad de capacitar al personal para que realicen sus actividades de manera correcta desde el primer momento. (Perez & Arango, 2011)

En ese sentido, la capacitación del personal es fundamental si se desean disminuir reprocesos y alcanzar ventajas competitivas sostenibles, para ello, autores como Chiavenato, Rodríguez Valencia y Reyes Ponce se destacan por sus aportes al tema. (Zuzueta, López, & Cervantes, 2017)

Para Chiavenato (2004) la capacitación es “el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimiento, desarrollan habilidades y competencias en función de los objetivos definidos” (Chiavenato, 2004)

Es así como la capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, compleja o simple, implica estos tres aspectos. (Chiavenato, 2004)

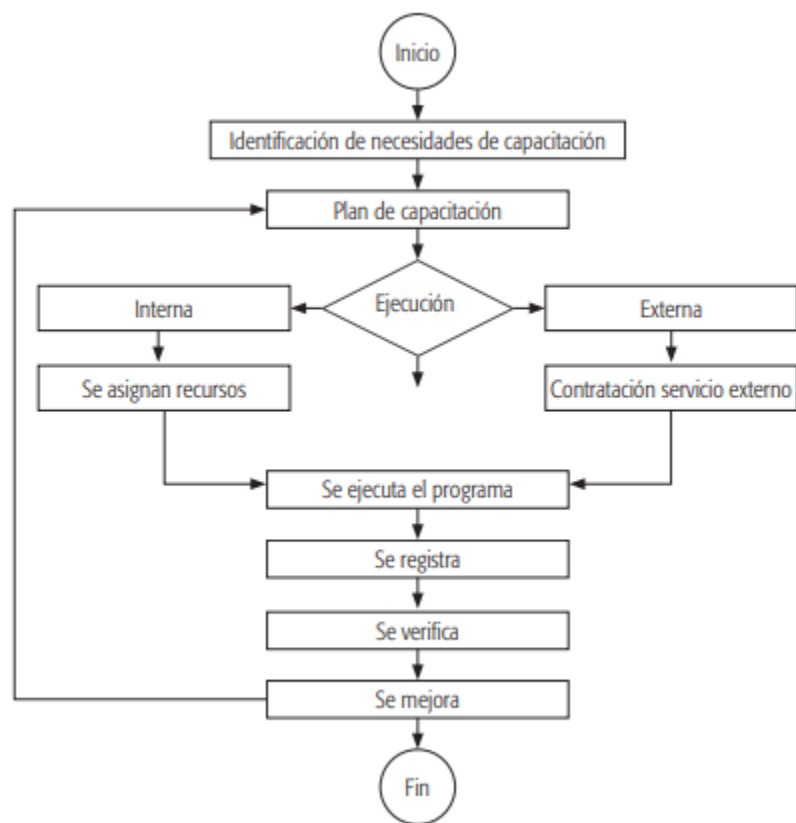
Como lo explica Chiavenato, dentro de los procesos de capacitación se incluyen aspectos referentes al trabajo, es decir, la formación además de las aptitudes que debe proporcionar para el desarrollo de su labor incluye todos los elementos necesarios para su interacción dentro de la organización.

Retomando la propuesta de la autora García, uno de los argumentos que avalan la necesidad de capacitación de acuerdo con DeCenzo y Robbins (2001 como se citó en García 2009) las transformaciones que se dan en el mundo debido a los avances técnicos y tecnológicos exigen que los colaboradores reciban capacitación constante, que les brinde las competencia para enfrentar su cargo y demás retos propios del trabajo organizacional además es fundamental

destacar que este proceso debe ser constante, pues, no solo se requiere de ella al ingreso a la compañía sino que con cada cambio de la empresa el trabajador debe estar actualizado.

La siguiente figura muestra el proceso de capacitación propuesta por Monica Garcia Solarte:

Figura 9: el proceso de capacitación



Fuente: (Garcia, 2009, pág. 188)

Como se puede evidencia en la figura la capacitación inicia con la identificación de la necesidad de capacitación, es decir, en que tema es necesario fortalecer o generar ciertas competencias, después se debe ejecutar y para ello se decide si se realiza de manera interna y se asignan recursos o si se contrata un externo para la este fin; posteriormente se imparte la

capacitación, se registra dada la importancia de dejar trazabilidad del proceso después se verifica el cumplimiento de esta y se mejora llegando así al final del ciclo de capacitación.

Conceptos que orientan la problemática

Con base a la situación que atraviesa la organización empresarial Onelink y de cara a la teoría expuesta, es importante tener en cuenta los siguientes conceptos para clarificar la situación:

Reproceso: acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos. (ISO 9001, 2015)

Transferencia de conocimiento: es el proceso mediante el cual el conocimiento propio de una persona u organización es transferido a otra persona u organización quienes tienen una base común. (Gomez & Arango, 2014)

Aprendizaje organizacional: según Fiol y Lyles (1985) referenciado en (Gomez & Arango, 2014) es un proceso de mejora de acciones que se realiza a través de un mejor conocimiento y comprensión. Igualmente señalan que en este proceso la empresa desarrolla nuevos conocimientos con base en la experiencia que tengan los colaboradores de esta.

De esta manera el aprendizaje organizacional se compone de todos los procesos que realiza la empresa con el fin de que el conocimiento que se tenga se pueda distribuir entre todos los trabajadores generando el aprovechamiento de este como activo intangible que origina la consecución de ventajas competitivas sostenibles. (Gomez & Arango, 2014)

Desarrollo del talento humano: se refiere a la formación que debe recibir el talento humano a través del aprendizaje organizacional, lo cual constituye un factor estratégico en el desarrollo de la productividad de la empresa. (Gomez & Arango, 2014)

Andragogía: es la disciplina que se ocupa del aprendizaje del sujeto adulto integrando las diversas dimensiones del ser humano. Los adultos son participantes activos de su proceso de aprendizaje, razón por la cual las teorías organizacionales apuntan a establecer comunidades de aprendizaje presenciales y virtuales mediante chat, foro, conferencias, videos, podcast; para el desarrollo multidisciplinario de las competencias y habilidades en una relación de iguales facilitadora del aprendizaje. (Gomez & Arango, 2014)

Técnicas de investigación para la recolección de información

Aplicación de Técnicas

El presente ejercicio tiene como propósito general la sistematización de experiencias definida por Alfredo Ghiso como un esfuerzo consciente de capturar los significados de la acción y sus efectos; como lecturas organizadas de las experiencias, como teorización y cuestionamiento contextualizado de la praxis social, para poder comunicar el conocimiento producido. (pág. 4) el autor señala que a toda sistematización le antecede una práctica, es decir, un hacer, que se puede recuperar, contextualizar, reinformar a partir del conocimiento que se adquirió durante todo el proceso.

Así mismo, la sistematización de experiencia permite resignificar y fortalecer las prácticas como alternativa de transformación de los aprendizajes obtenidos (Pomote Unaula, s,f) y según (Cendales, 2003) la sistematización es una modalidad de investigación cualitativa

que busca reconstruir e interpretar las experiencias, privilegiando los saberes y el punto de vista de los participantes.

Siguiendo la teoría formulada por Guiso (1998), se establece como parte de la práctica previa a la sistematización, la aplicación de tres técnicas de investigación que responden a cada una de las acciones propuestas para este escrito y a través de las cuales se obtiene la información. De esta manera, la primera técnica utilizada es la entrevista definida como:

“La recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en su vida” (Vargas, 2012, pág. 96)

Para el presente ejercicio, las entrevistas son semi estructuradas y se realizan a tres de los formadores de la empresa Onelink, cuenta Rappi, a partir de cinco preguntas base que orientan el desarrollo de esta. Los responsables del proceso de capacitación a los agentes son contactados por medio de Teams, pues es la aplicación que se maneja para la comunicación entre UGA y la operación. Posteriormente se agenda con ellas una reunión por el mismo canal. En la tabla se encuentran los nombres propios de las formadoras, pues las tres lo autorizaron aclarando que la información solo se utiliza para fines académicos.

A partir de la reunión se encuentran los siguientes resultados:

Tabla 1: Resultados de entrevistas

Formador	Juliet Stefany	Daniela Naranjo	Marcia Catalina
Pregunta	Ordoñez Vargas	Gutierrez	Sepúlveda Vargas

<p>¿De qué manera capacita a los nuevos asesores para reportar las novedades al área de UGA?</p>	<p>“En realidad nosotros solicitamos una charla a Jhonatan Estrada donde él les cuenta a los chicos acerca de los reportes, además durante nesting si se presenta novedades se les explica”</p>	<p>“Inicialmente separo el espacio con UGA para que les brinden la información a los chicos, y en el transcurso del nesting si se presenta alguna novedad les ayudo con el reporte para poder refrescar el conocimiento de esto”</p>	<p>“No los capacito yo, sin embargo, después de que reciben la charla se les da un refuerzo proyectándoles el <i>form</i> y haciendo un ejemplo con alguno de sus compañeros para que quede más claro cuál es la información que se debe llenar”</p>
<p>¿En qué momento de la capacitación se realiza la reunión con el auxiliar UGA?</p>	<p>“Es ambigua la respuesta ya que es dependiendo de la disponibilidad”</p>	<p>“La separo desde el primer día para el momento que exista la disponibilidad de la persona encargada”</p>	<p>“La charla de UGA se realiza según disponibilidad de ambas áreas (formación - UGA), sin embargo, siempre hemos pensado que lo ideal es dárselas finalizando el</p>

			<p>período formativo para que la información esté más fresca a la hora de iniciar el período de nesting que es donde más lo necesitan”</p>
<p>¿Cómo se evalúa el aprendizaje en el reporte de novedades?</p>	<p>“No se realiza ningún tipo de evaluación al respecto”</p>	<p>“Creo que no hay un proceso para evaluar, solo cuando se llega a presentar una novedad y que se deba de hacer el respectivo reporte, pero intento de hacer preguntas que ayuden a fortalecer el conocimiento, ya que es importante el reporte de sus novedades”</p>	<p>“Después de la charla se les hacen preguntas de manera aleatoria (examen oral)”</p>

¿Considera que los asesores aprenden a reportar con la manera actual de capacitación?	“En realidad aprenden en la marcha cuando realmente les sucede algo con sus novedades”	“No, es un espacio que se da de forma rápida y realmente ellos aprenden en el momento que lo ponen en práctica”	“No, ya que desde el área de UGA la charla es sólo teórica y normalmente los agentes aprenden es con la práctica.”
¿Cómo cree que se puede capacitar de mejor manera al asesor para el reporte de novedades al área de UGA?	“En realidad es un tema que se aprende más en la marcha, pero un instructivo no estaría mal”	“Pueden utilizar una manera más didáctica donde ellos puedan acceder a un aplicativo o un material que puedan consultar en el momento que se presente una novedad puedan ir a una búsqueda más practica”	“Desde el área experta en el tema (UGA), podrían crear un simulador del Form que le permita al agente hacer su primer reporte (practicar con un ejemplo) y que ese simulador los califique”

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la primera pregunta con la que se inician la entrevista, las tres formadoras coinciden en señalar que la capacitación para el reporte de novedades no lo realizan ellas sino que agendan una reunión con el auxiliar UGA donde se les informa la manera en la que se debe de hacer este proceso, sin embargo, como lo afirman Juliet Ordoñez

y Daniela Naranjo si en el nesting sucede alguna novedad que deba ser reportada se hace de manera grupal para que lo nuevos asesores se familiaricen con el proceso. Por su parte Marcia Sepúlveda ahonda en el tema con ejemplos de reporte a manera de ejemplo que ilustren el proceso.

Con respecto al momento en que se realiza la reunión como lo señalan las formadoras depende de la disponibilidad del auxiliar UGA, aunque Marcia Sepúlveda procura que sea al final del periodo formativo para que cuando lleguen al nesting se pueda recordar de mejor manera y generalmente es en ese momento donde se realizan las reuniones con los grupos nuevos.

En cuanto a la manera como se evalúa el aprendizaje obtenido en la reunión, Juliet Ordoñez y Daniela Naranjo coinciden en que no se realiza una evaluación para medir la adquisición de conocimiento producto de la reunión, sino que es en medio de la práctica que los agentes aprenden a reportar de manera correcta. Por su parte Marcia Sepúlveda realiza preguntas para determinar si los nuevos agentes comprendieron el proceso del reporte y precisar elementos en los que pudo quedar vacíos o dudas.

Al preguntar sobre si consideran que los asesores aprenden a reportar después de la reunión las tres formadoras son tajantes al decir que no, puesto que, es un encuentro que se realiza de manera rápida y parte de la teoría, de acuerdo con Marcia Sepúlveda y que el verdadero conocimiento del tema se adquiere cuando deben reportar alguna novedad.

Finalmente, cuando se cuestiona por una manera eficaz para el reporte, las tres formadoras coinciden al proponer una herramienta practica donde por medio de la interacción se logre aprender a reportar de manera correcta evitando así afectaciones. Para Juliet Ordoñez

un instructivo ayudaría a que este proceso se lleve a cabo de mejor manera, Daniela Naranjo habla de un aplicativo disponible para que los asesores puedan consultar el proceso del reporte en el momento en que lo estén haciendo y Marcia Sepúlveda se va hacia la evaluación del conocimiento obtenido proponiendo un aplicativo que les permita hacer un reporte a manera de ejemplo y califique su desempeño en esta actividad.

Las novedades reportadas por los asesores son caídas de internet, “falla herramienta Onelink”, “falla eléctrica”, “salidas tempranas” y las demás que se enuncian en los ejes de problematización del presente escrito, sin embargo, las formadoras expresan durante la entrevista que se ven falencias al momento de reportar “falla herramienta Onelink”, “caída de internet”. “cita médica no programada” pues son las que generalmente quedan rechazadas, por lo que la necesidad de capacitación radica principalmente en estas novedades.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede afirmar que el proceso de capacitación para el reporte de novedades al área de UGA es limitado, pues se centra en la explicación de las novedades y la evidencia necesaria para reportar sin profundizar en cada una de las situaciones que presentan en la jornada laboral, además se realiza de manera rápida por lo que se puede olvidar fácilmente haciendo que el aprendizaje no sea el adecuado.

Como segunda técnica se aplica la revisión documental, definida como el proceso de: “detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos de estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación” (Hernandez, 2009, pág. 53)

Para este caso se utilizan las bases de datos que se construyen en el área de UGA llamada “novedades puras” para el mes de junio y julio donde se puede ver los resultados de

las novedades que han sido reportadas, concretamente las que han quedado rechazadas, pues ya se identificó que la “falla eléctrica”, “falla herramienta Onelink”, “falla herramienta Rappi”, “caída de internet” y “cita médica no programada” son las novedades que se desaprueban con mayor frecuencia.

Es importante señalar que del total de las novedades rechazadas en el mes se extrae un fragmento de información que ilustra el comportamiento de los reportes, esto con el fin de facilitar la lectura de la tabla, teniendo en cuenta que no se presenta variación en los motivos por los que las novedades quedan rechazadas.

En la siguiente tabla se puede ver el motivo por el cual se les otorga una calificación negativa además del tiempo que se tardan desde que sucede la eventualidad hasta la generación de la alerta a UGA, pues como se expresó anteriormente este es un factor clave para el tema de la afectación de indicadores que impactan bono mensual y nómina.

Tabla 2: novedades rechazadas junio

Tiempo de Reporte	Fecha de Reporte	Fecha de Registro	Fecha en que se presentó la novedad	Novedades Parciales Home Office	Caída de Lupe	Descripción detallada de la novedad	Observación	Estado
1	2/06/2021	3/06/2021	2/06/2021	Caída de Internet			Evidencia	Rechazado
2	2/06/2021	3/06/2021	1/06/2021	Caída de Internet			Evidencia	Rechazado
4	3/06/2021	4/06/2021	30/05/2021	Caída de Internet			Fuera de tiempo	Rechazado
3	3/06/2021	4/06/2021	1/06/2021	Caída de Internet			Evidencia	Rechazado
1	3/06/2021	4/06/2021	3/06/2021	Caída de Internet			Formulario mal diligenciado	Rechazado
1	3/06/2021	4/06/2021	3/06/2021	Caída de Internet			Código Errado	Rechazado
0	7/06/2021	8/06/2021	5/06/2021	Falla del Internet			Evidencia	Rechazado
25	5/06/2021	8/06/2021	30/04/2021	Caída de Internet			Fuera de tiempo	Rechazado
1	8/06/2021	9/06/2021	8/06/2021	Caída de Internet			Evidencia	Rechazado
1	8/06/2021	9/06/2021	7/06/2021	Caída de Internet			Evidencia	Rechazado
3	9/06/2021	10/06/2021	4/06/2021	Cita Medica No Programada			Fuera de tiempo	Rechazado
1	10/06/2021	11/06/2021	10/06/2021	Caída de Internet			Evidencia	Rechazado
1	10/06/2021	11/06/2021	10/06/2021	Caída de Internet			Evidencia	Rechazado
2	10/06/2021	11/06/2021	9/06/2021	Caída de Internet			Formulario mal diligenciado	Rechazado
1	10/06/2021	11/06/2021	10/06/2021	Cita Medica No Programada			Formulario mal diligenciado	Rechazado
8	10/06/2021	11/06/2021	30/05/2021	Cita Medica No Programada			Fuera de tiempo	Rechazado
0	12/06/2021	15/06/2021	12/06/2021	Caída de Internet			Evidencia	Rechazado
1	15/06/2021	16/06/2021	6/12/2021	Caída de Internet		se envía correo el	Evidencia	Rechazado
1	15/06/2021	16/06/2021	6/14/2021	Caída de Internet		No me permitía in	Evidencia	Rechazado
2	15/06/2021	16/06/2021	6/11/2021	Cita Medica No Programada		se envia correo co	Evidencia	Rechazado
3	16/06/2021	17/06/2021	6/11/2021	Cita Medica No Programada			Evidencia	Rechazado
3	16/06/2021	17/06/2021	6/11/2021	Cita Medica No Programada			Evidencia	Rechazado
3	17/06/2021	18/06/2021	6/13/2021	Caída de Internet			Evidencia	Rechazado
1	17/06/2021	18/06/2021	6/17/2021	Caída de Internet			Código errado	Rechazado
2	17/06/2021	18/06/2021	6/16/2021	Cita Medica No Programada			Formulario mal diligenciado	Rechazado
4	18/06/2021	19/06/2021	6/15/2021	Caída de Internet			Fuera de tiempo	Rechazado

Fuente: (UGA, Novedades Pura Junio, 2021)

Como se puede ver en la tabla el motivo del rechazo de las novedades se da mayoritariamente por “formulario mal diligenciado” lo que quiere decir que los asesores al momento de hacer el reporte confunden la novedad que tuvieron con las diferentes tipologías que ofrece el formulario además se puede ver que por la evidencia presentada y por la fecha en que realizan el reporte en relación con la fecha en que se presentó la novedad son razones para que queden rechazadas.

A continuación, se presenta la tabla correspondiente al mes de julio donde al igual que en el mes anterior las novedades mencionadas tienden a quedar rechazadas.

Tabla 3: novedades rechazadas julio

Tiempo de Reporte	Fecha de Reporte	Fecha de Registro	Fecha en que se presentó la novedad	Tipo De Novedad Home Office	Novedades Parciales Home Office	Observación	Estado	Detalle
1	1/07/2021	2/07/2021	1/07/2021	Novedades parciales	Caida de Internet	Evidencia	Rechazado	No se encuentra evidencia de ña caída de internet en el correo.
6	1/07/2021	2/07/2021	24/06/2021	Novedades parciales	Caida de Internet	Fuera de tiempo	Rechazado	La novedad no se puede aprobar porque se reporta por fuera de tiempo.
4	1/07/2021	2/07/2021	26/06/2021	Novedades parciales	Caida de Internet	Fuera de tiempo	Rechazado	Las novedades del día 26 cerraron el 30, por lo cual no se puede aceptar
1	6/07/2021	7/07/2021	6/07/2021	Novedades parciales	Falla herramienta Onelink	Evidencia	Rechazado	se requiere de un ticket para ser aprobada la novedad. Este lo proporciona IT.
1	6/07/2021	7/07/2021	6/07/2021	Novedades parciales	Falla herramienta Onelink	Evidencia	Rechazado	Se requiere de un ticket para ser aprobado. Este ticket lo proporciona IT.
1	6/07/2021	7/07/2021	6/07/2021	Novedades parciales	Falla herramienta Onelink	Evidencia	Rechazado	Se requiere de un ticket para ser aprobado. Este ticket lo proporciona IT.
2	6/07/2021	7/07/2021	5/07/2021	Novedades parciales	Caida de Internet	Evidencia	Rechazado	No se encuentra evidencia de la caída de internet en el correo, por medio de la cual se pu
1	7/07/2021	8/07/2021	7/07/2021	Novedades parciales	Caida de Internet	Evidencia	Rechazado	Dentro de la evidencia no se tiene el radicado de la falla de internet.
3	8/07/2021	9/07/2021	6/07/2021	Novedades parciales	Caida de Internet	Evidencia	Rechazado	No se encuentra evidencia en el correo de la caída de internet, donde se debe visualizar
1	9/07/2021	10/07/2021	9/07/2021	Novedades parciales	Caida de Internet	Formulario mal dilig	Rechazado	La evidencia no corresponde con novedad de logueo lupe, enviar como corrección con la
10	9/07/2021	10/07/2021	27/06/2021	Novedades parciales	Caida de Internet	Fuera de tiempo	Rechazado	La novedad se encuentra fuera de tiempo, debido a que las novedades de Junio ya cerrar
0	10/07/2021	12/07/2021	10/07/2021	Novedades parciales	Caida de Internet	Formulario mal dilig	Rechazado	la novedad no es caída de internet, se debe reportar como falla herramienta Onelink.
0	10/07/2021	12/07/2021	10/07/2021	Novedades parciales	Caida de Internet	Formulario mal dilig	Rechazado	La novedad se debe reportar como falla herramienta onelink.
1	12/07/2021	13/07/2021	12/07/2021	Novedades parciales	Caida de Internet	Evidencia	Rechazado	Se aprueba la siguiente novedad, dado que, se repite el envío del formulario.
1	12/07/2021	13/07/2021	12/07/2021	Novedades parciales	Cita Medica No Programada	Formulario mal dilig	Rechazado	Se le da tratamiento como a una incapacidad, pues la increíble manda la transcripción d
1	12/07/2021	13/07/2021	12/07/2021	Novedades parciales	Falla herramienta Onelink	Ticket	Rechazado	Las novedades de falla herramienta Onelink requieren de ticket.
1	12/07/2021	13/07/2021	12/07/2021	Novedades parciales	Falla Herramientas Rappi	Ticket	Rechazado	Las novedades de falla herramienta Rappi requieren de ticket.
2	13/07/2021	14/07/2021	12/07/2021	Novedades parciales	Caida de Internet	Evidencia	Rechazado	No se encuentra dentro de la evidencia el radicado de la caída de internet.
1	13/07/2021	14/07/2021	13/07/2021	Novedades parciales	Caida de Internet	Formulario mal dilig	Rechazado	Se acepta el segundo reporte que se realizo.
1	13/07/2021	14/07/2021	13/07/2021	Novedades parciales	Caida de Internet	Formulario mal dilig	Rechazado	No es una caída de internet.
2	13/07/2021	14/07/2021	12/07/2021	Novedades parciales	Falla herramienta Onelink	Ticket	Rechazado	No tiene el ticket necesario para la aprobación de la novedad.
1	13/07/2021	14/07/2021	13/07/2021	Novedades parciales	Falla herramienta Onelink	Ticket	Rechazado	No tiene el ticket necesario para la aprobación de la novedad.
10	14/07/2021	15/07/2021	1/07/2021	Novedades parciales	Cita Medica No Programada	Fuera de tiempo	Rechazado	Las novedades del día 1 de julio cerraron el día 6 y como corrección el 7.
2	14/07/2021	15/07/2021	13/07/2021	Novedades parciales	Falla herramienta Onelink	Ticket	Rechazado	Para aceptarse debe tener un ticket.
9	14/07/2021	15/07/2021	2/07/2021	Novedades parciales	Falla herramienta Onelink	Ticket	Rechazado	Para aceptarse debe tener un ticket.
1	14/07/2021	15/07/2021	14/07/2021	Novedades parciales	Falla herramienta Onelink	Ticket	Rechazado	Para aceptarse debe tener un ticket.
3	15/07/2021	16/07/2021	7/13/2021	Novedades parciales	Caida de Internet	Evidencia	Rechazado	Las caídas de internet para ser aprobadas necesitan código de aprobación.
1	15/07/2021	16/07/2021	7/15/2021	Novedades parciales	Falla herramienta Onelink	Ticket	Rechazado	Para que sean aprobada se necesita de un ticket.
3	16/07/2021	17/07/2021	14/07/2021	Novedades parciales	Falla herramienta Onelink	Formulario mal dilig	Rechazado	La novedad no corresponde a un fallo en la herramienta Onelink
1	16/07/2021	17/07/2021	16/07/2021	Novedades parciales	Falla herramienta Onelink	Ticket	Rechazado	No tiene el ticket de IT para la aprobación de la novedad
1	16/07/2021	17/07/2021	16/07/2021	Novedades parciales	Falla herramienta Onelink	Formulario mal dilig	Rechazado	Las novedades de bloqueo de correo deben ser reportadas por formulario y por el superv

Fuente: (UGA, Novedades pura Julio, 2021)

Al igual que en el mes de junio las novedades se rechazan debido a que el formulario se diligencia con una tipología errónea o porque el tiempo del reporte ha pasado entonces no se puede corregir el indicador de adherencia (ADH)

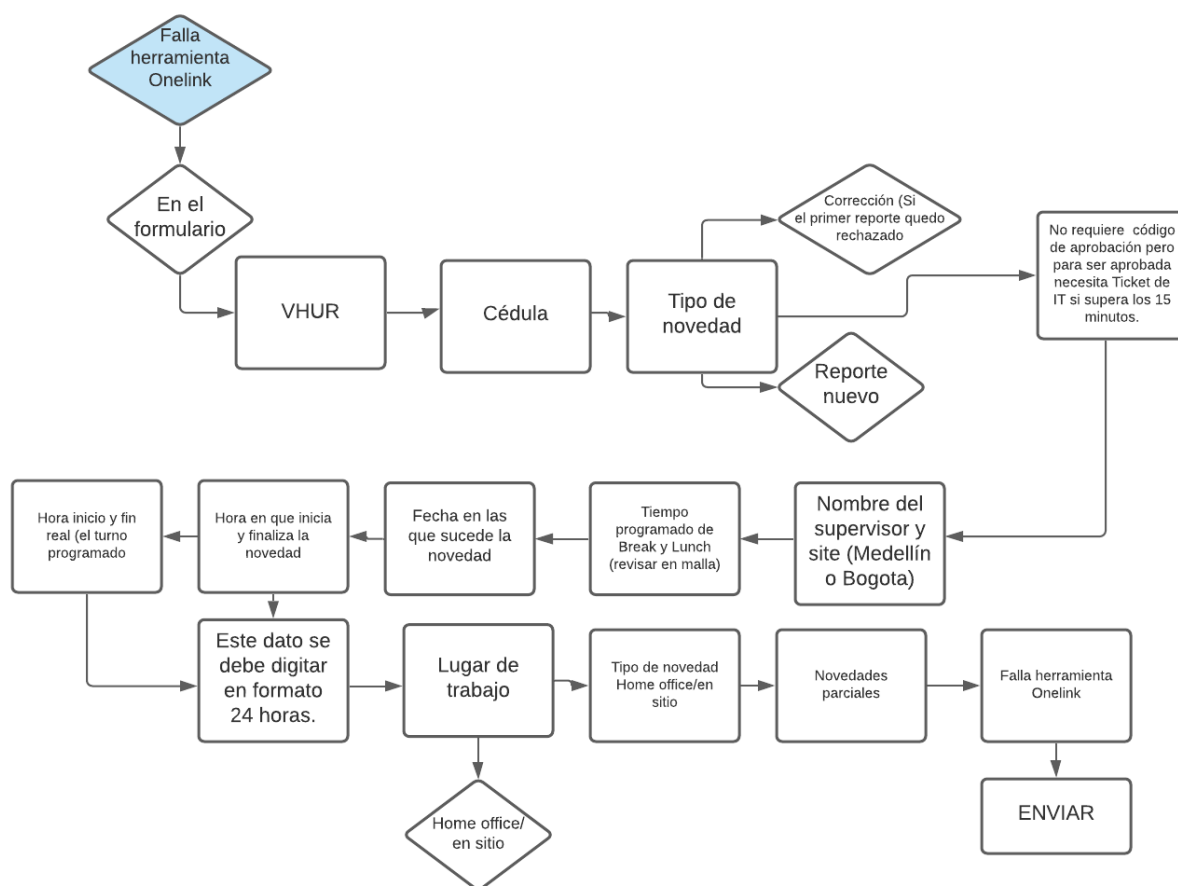
De acuerdo con lo anterior, los asesores deben ser capacitados nuevamente en el reporte de novedades por: “falla herramienta Onelink”, “falla eléctrica”, “cita médica no programada”, “caída de internet” y “falla herramienta Rappi” dado que, estas novedades tienen devolución negativa a la operación en volúmenes considerables afectando así la ADH y los bonos.

Como tercera técnica se realiza una serie de 5 flujogramas definidos como: “una representación del algoritmo de ejecución y tráfico de la información interna contenida en la organización que ilustra, mediante redes y grafos, la secuencia de actividades, nodos, y los centros neurales implicados en un proceso particular y discreto” (Rodriguez & Aguilera, 2007, pág. 4). Así mismo los autores señalan que el flujograma es la construcción de un logaritmo de acciones, más por añadidura de orden dinámico, porque desborda el verbo “describir” que ofrece un sentido puramente ilustrativo (pág. 4).

Para el presente ejercicio se realizan 5 flujogramas en la herramienta “Lucidchart” versión gratuita que ilustran el proceso de reporte de novedades al área de UGA por parte de los asesores, es decir, en cada figura se puede ver como se reporta cada novedad (“falla herramienta Onelink”, “cita médica no programada”, “caída de internet”, “falla eléctrica”, “falla herramienta Rappi”) pues estas son las novedades que con mayor frecuencia quedan rechazadas de acuerdo con la identificación realizada en la segunda acción del presente escrito.

En cada una de las figuras se encuentran dos formas, la primera de ellas es el diamante que corresponde a una decisión que debe tomar el asesor cuando va a realizar el proceso que se ilustra (reporte de novedades), mientras que las instrucciones corresponden a los rectángulos. Los rectángulos de color azul corresponden a la evidencia requerida para la aceptación de la novedad, esta se debe enviar al correo de UGA.

Figura 10. Flujoograma reporte “Falla herramienta Onelink”

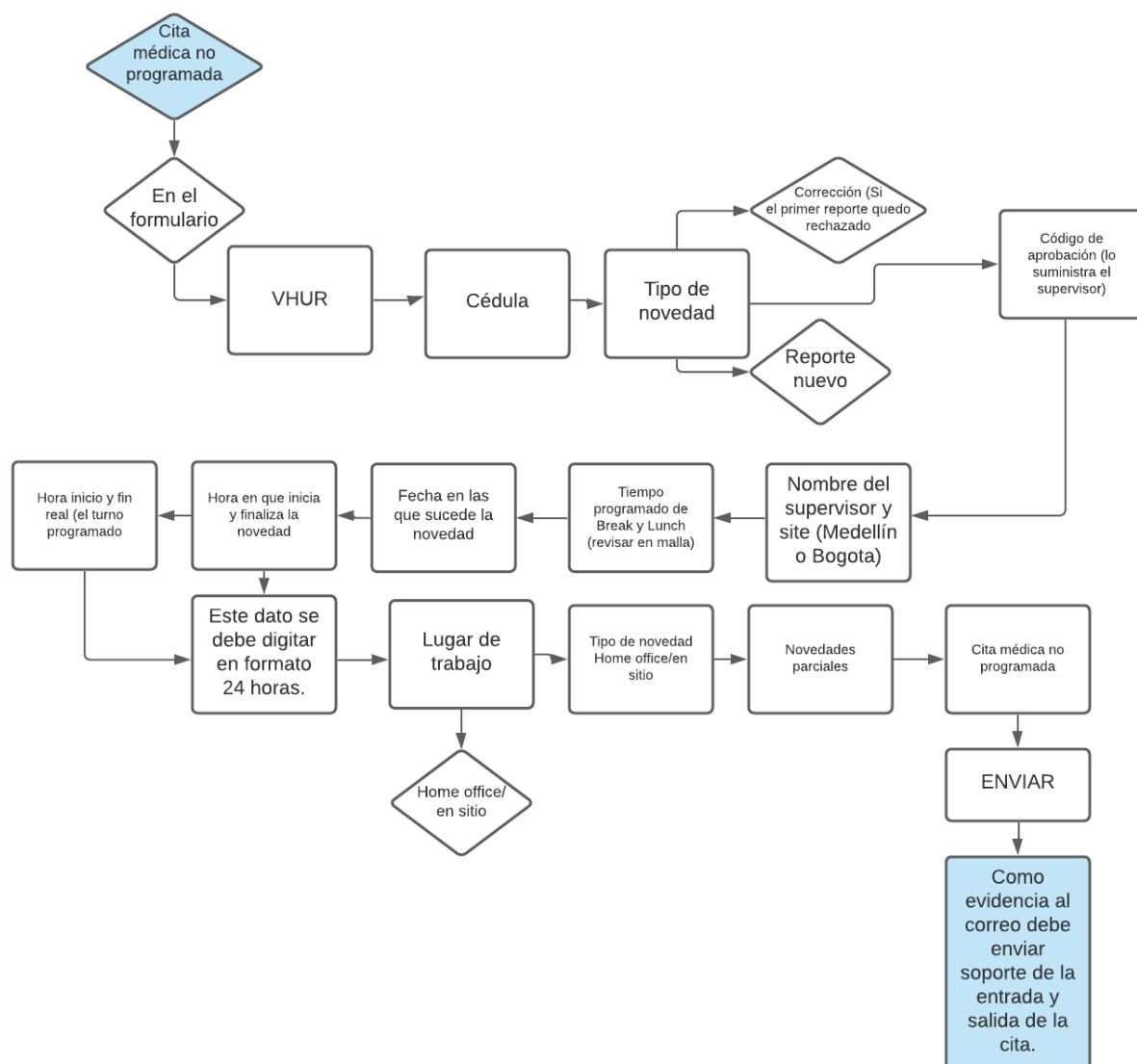


Fuente: elaboración propia con información de formato reporte de novedades Rappi

Cuando el asesor hace el proceso que se muestra anteriormente de la novedad por “falla herramienta Onelink”, el área de UGA la califica y se escala en la base de datos de

WFM donde se encargan de la corrección del indicador de ADH y de enviarla al área de nómina para que el tiempo del percance sea pago de manera correcta.

Figura 11. Flujograma reporte “cita médica no programada”

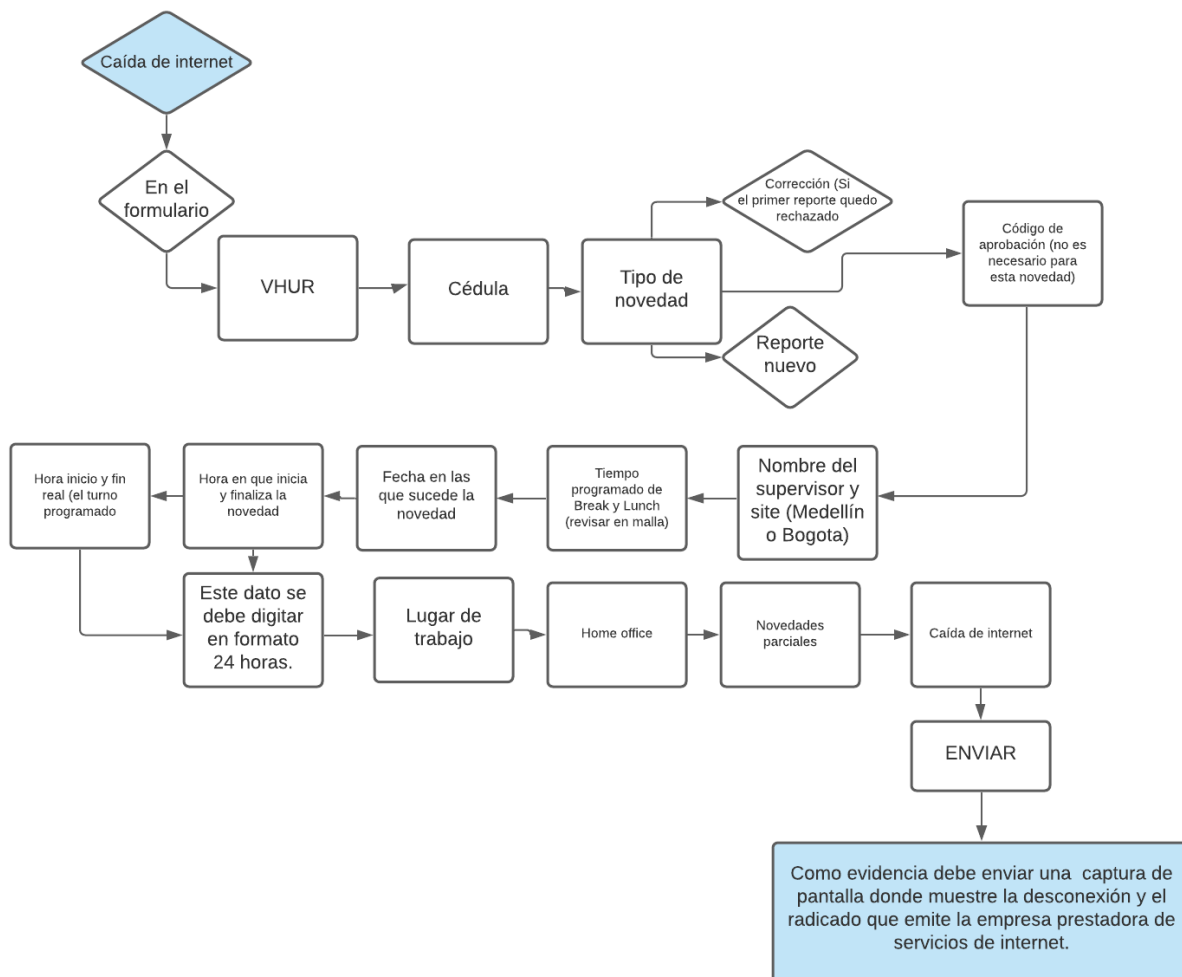


Fuente: elaboración propia con información de reporte de novedades Rappi

Después de que el asesor realiza el proceso evidenciado en la figura 11, el área de UGA califica y la escala en la base de datos de WFM indicando el tiempo de desconexión, es

decir, la duración de la novedad, pues no se paga, esta área corrige el indicador de ADH y reporta a nómina el tiempo que debe ser descontado del pago del agente.

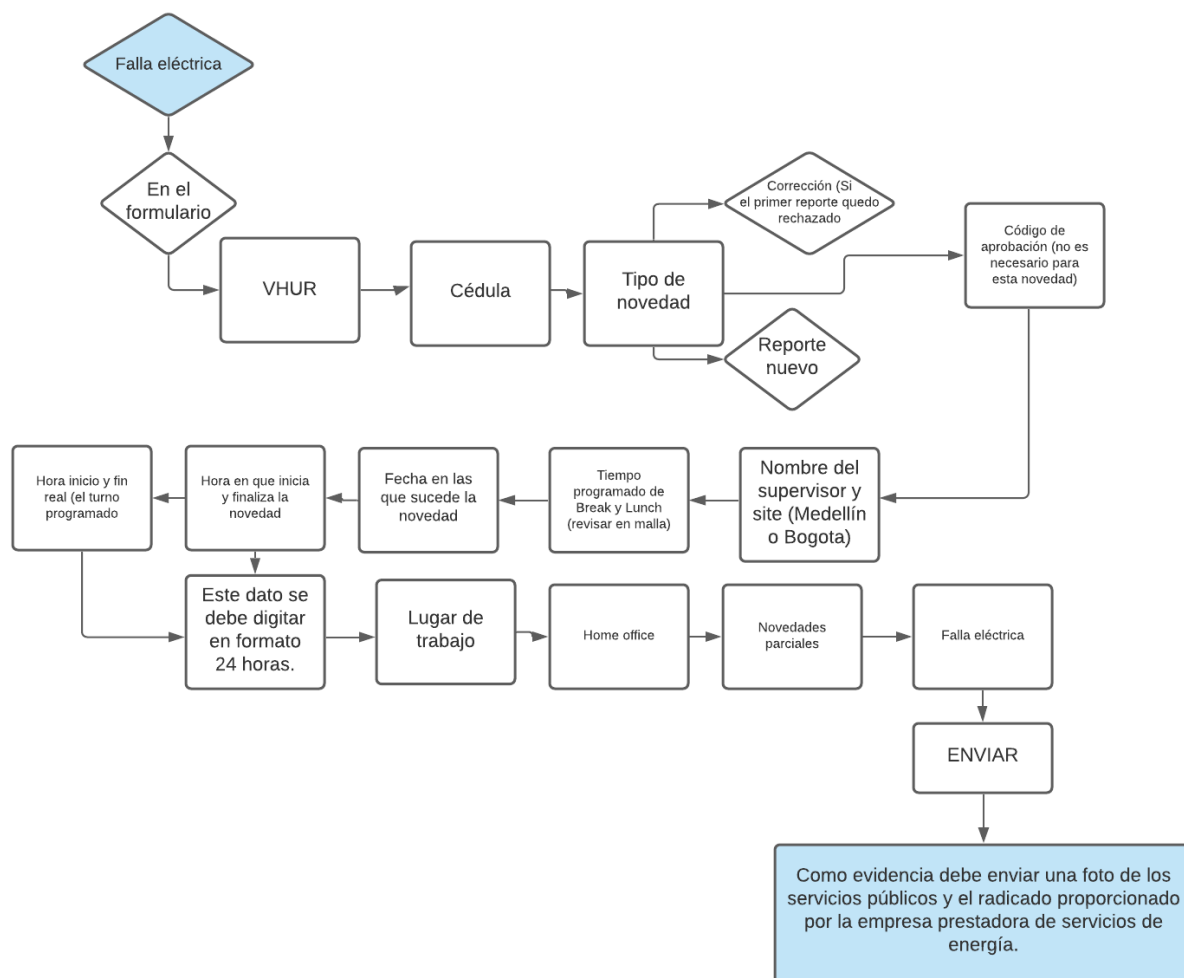
Figura 12. Flujograma reporte “caída de internet”



Fuente: elaboración propia con información de reporte de novedades Rappi

Cuando el agente realiza este proceso, UGA califica la novedad y la escala en la base de datos de WFM para que se tenga en cuenta y evite alguna sanción disciplinaria al asesor por abandono de puesto, precisando que esta no es paga ni corrige el indicador de ADH.

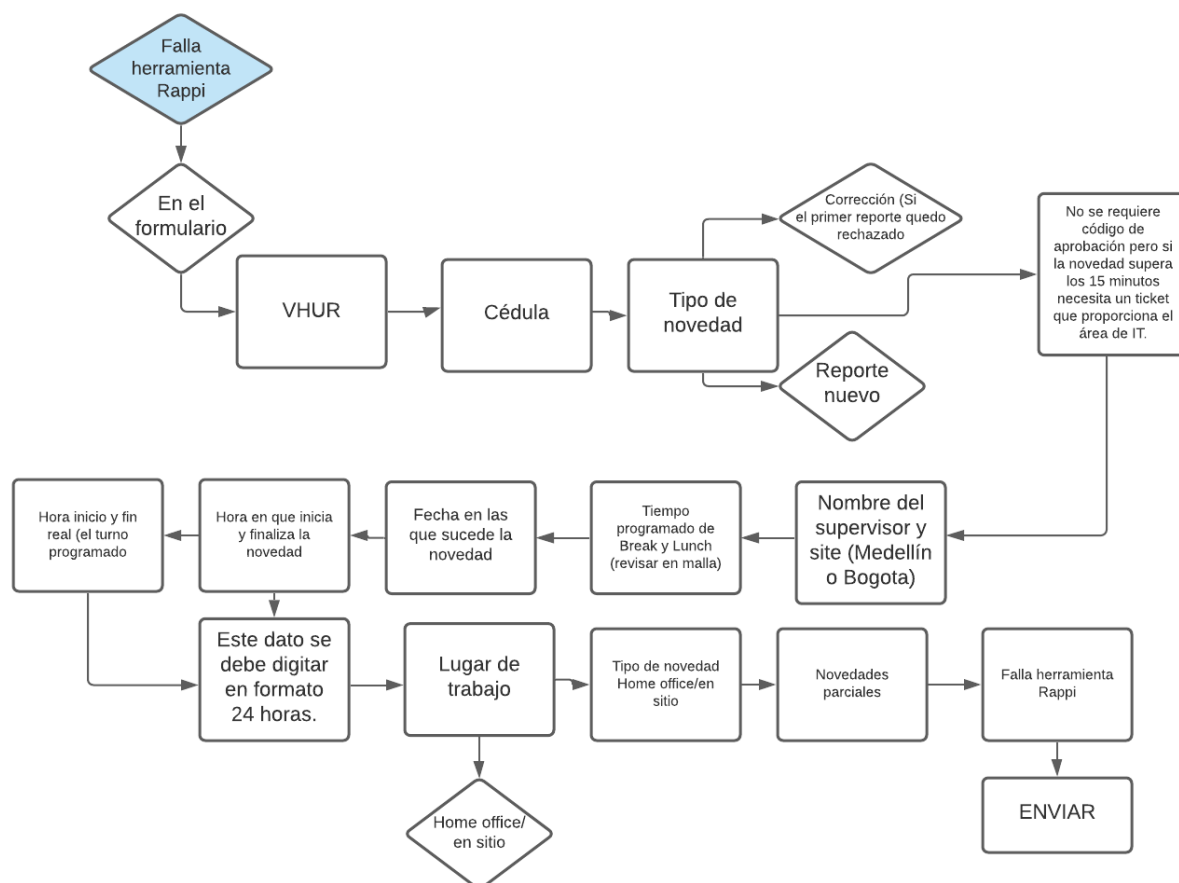
Figura 13. Flujograma reporte “falla eléctrica”



Fuente: elaboración propia con información de reporte de novedades Rappi

Es una novedad similar a “caída de internet”, pues terminado el proceso de reporte por parte del asesor, UGA procede a calificarla y la escala en la base de datos de WFM para que sean tenidas en cuenta y eviten sanciones disciplinarias al asesor por abandono de puesto. La novedad no se paga ni corrige el indicador de ADH.

Figura 14. Flujograma reporte “falla herramienta Rappi”



Fuente: elaboración propia con información de reporte de novedades Rappi

Al igual que la novedad por “falla herramienta Onelink”, posterior a la realización del proceso de reporte que se evidencia en la figura 14 UGA califica y escala en la base de datos de WFM la novedad por “falla herramienta Rappi” para que esta área corrija el indicador de ADH del agente e informe a nómina para la realización correcta del pago.

Finalmente, y en consecuencia con la propuesta de las tres formadoras entrevistadas se establece que el video tutorial entendido como: “una guía paso a paso para realizar específicamente una tarea y solo esa tarea” (Castelan, s,f) es una herramienta de capacitación adecuada en el reporte de novedades, pues permite al formador reproducir los videos durante

el proceso de capacitación y nesting las veces que sea necesario hasta que el asesor comprenda como se reportan adecuadamente las novedades además es un material que se puede colocar a disponibilidad de la operación. Así mismo los videos son facilitadores del desarrollo de actividades relacionadas con la adquisición de conocimientos que en el campo de la pedagogía y la gestión humana y se están utilizando cada vez más debido a su facilidad de producción y reproducción. (Riascos, 2011)

En ese sentido para ese ejercicio se realiza una serie de 4 video tutoriales que muestren como se reporta cada novedad y la evidencia que se debe enviar al correo, facilitando la capacitación a los nuevos asesores, pues con este material la reunión con el auxiliar no se tendría que realizar o por lo menos no de la manera que se hace en la actualidad y se evitarían los reprocesos que enfrenta el área debido a esta situación.

Niveles de análisis

Reflexiones sobre el proceder de la organización a partir del problema u oportunidad identificada

Desde el proceder del coordinar del área de UGA de la mano de su equipo de trabajo se ha identificado la problemática del alto volumen de novedades rechazadas por parte del área, producto de la falta de capacitación en la manera como se deben realizar los reportes, sin embargo, es un tema al que no se le ha dado hasta el momento la importancia necesaria, a raíz de la variedad de procesos que tienen los aprendices y la cantidad de responsabilidades del coordinador y el auxiliar del área estudiada, puesto que, se hace hincapié constante sobre las novedades totales (incapacidades, licencias y vacaciones) debido a que estas implican mayor dinero, afectan en una proporción más alta el indicador de ADH y la disponibilidad de la línea Rappi.

Por su parte, los aprendices al momento de calificar las novedades que llegan por formulario siguen de manera rigurosa la forma en que se debe hacer los reportes, lo cual es fundamental, pues el cliente (Rappi) suele pedir la recopilación de las evidencias, sin embargo, al momento de dejar la observación en el documento compartido con la operación se queda corto al explicar el motivo por el se rechaza la novedad generando que el asesor en lugar de aprender a hacerlo correctamente prefiera no reportar o sienta que desde UGA se desaprueban las novedades sin criterio objetivo alejando el área de su razón que consiste en ser un puente de comunicación entre la operación y las demás áreas de la empresa.

Sin embargo, varios proyectos de grado han tenido como temática el reporte de novedades parciales pero no han llegado al nivel de detalle que le permita al asesor reconocer como debe diligenciar los formularios, pues el origen del rechazo de la novedad está al momento de hacerlo por los motivos que se explican en el desarrollo de la segunda acción del presente escrito además estos trabajos no han sido valorados como se quisiera por el área, pues el material que dejan los aprendices no es utilizado por la operación debido a la cantidad de trabajo de los directivos de UGA y también a la constante rotación, pues se carece de tiempo para que el practicante pueda presentar ante la empresa el hallazgo y su respectiva propuesta.

De acuerdo con lo anterior es importante que de la mano de las universidades donde realizan sus estudios los aprendices que llegan a UGA, se elabore un acuerdo por medio del cual el trabajo de grado pueda presentarse antes de que el practicante culmine su periodo en la empresa para que sus hallazgos sean insumo para la mejora continua de la operación de la línea Rappi.

En lo que respecta al reporte de novedades parciales en la actualidad desde el área se está elaborando un manual que consiste en explicar el inconveniente y la evidencia que se requiere para su aprobación, pero no explica el diligenciamiento del formulario como tal quedándose corto allí, puesto que, los asesores presentan dificultad en ello como lo expresaban las formadoras durante la entrevista desarrollada.

Además, este material no llega a ser lo suficientemente didáctico para el aprendizaje del nuevo asesor, pues durante la capacitación se estudia toda la información relacionada al servicio por el cual los clientes se comunicaran entonces leer el manual de UGA no será prioridad para estos agentes, razón por la cual las formadoras que se entrevistaron coincidieron en sugerir herramientas didácticas que posibilitaran la interacción y el aprendizaje significativo acerca del reporte de novedades parciales.

Reflexiones sobre el proceder del practicante a partir del problema u oportunidad identificada

Cuando se inicia la práctica, la primera actividad en la cual se capacita es en la forma como se deben calificar las novedades parciales, tanto las que reportan los asesores como las que son reportadas por los supervisores, y es la primera responsabilidad que se encomienda a los nuevos aprendices, debido a que es un proceso que no tarda en realizarse y se puede decir que no es complicado si se compara con otros procesos que maneja el área.

Cuando se comienza el proceso de calificar las novedades se encuentra que gran cantidad de ellas quedaban rechazadas por el hecho de que no estaban bien diligenciados los formularios o por el tiempo en que se realizó el reporte, aspectos que a mi parecer eran mínimos para afectar a un asesor en sus indicadores (ADH) impactando su bono o pago, razón por la cual se tomaba la decisión de aceptar las novedades hasta que el cliente (Rappi)

pidió evidencia que soportaran las novedades aceptadas y se entendió que desde UGA no se podían aceptar novedades que no cumplieran con los estándares dados por las políticas del cliente.

Después de que sucedió lo anterior desde UGA, se toma la decisión de no aceptar las novedades cuando este el formulario mal diligenciado o cuando la evidencia no este completa, pues la empresa debe garantizar al cliente que las novedades verdaderamente están sucediendo, dado que, estas implican desconexiones que Rappi paga.

Con lo anterior yo me sentía mal porque al haber sido asesora entendía que en ocasiones cuando los aplicativos fallan no da el tiempo para tomar la captura de la pantalla o que la comunicación con otra área como IT para la solución de un problema semejante puede ser muy complicado y tardarse debido a la cantidad de asuntos que deben gestionar. Ante esta situación como practicante decidí estar atenta a las dudas que tenían en la operación y que manifiestan por medio del chat de *teams* además en la columna “Detalle” ampliaba el comentario sobre la causa del rechazo de la novedad para que los asesores pudieran entender los errores que cometían en este aspecto y que los perjudica.

Sin embargo, me faltó ser más propositiva cuando desde la coordinación del área se empezó el tema de la elaboración del manual de novedades parciales y opinar que se tuviera en cuenta la manera como se debe diligenciar el formulario y las evidencias que deben ser enviadas al correo cuando es pertinente, no obstante, se toma esta actitud porque desde el mes de agosto se delegaron las funciones de cada aprendiz, es decir, no se trabaja de forma rotativa como en los primeros dos meses de la practica (junio y julio) dado, los errores que se venían presentando cuando las funciones se desempeñaban de esta manera y me encuentro encargada de la recepción, registro y envío a nómina de novedades totales (incapacidades,

licencias y vacaciones) entonces no se tiene injerencia en la calificación de novedades parciales.

Aproximaciones teóricas o conceptuales sobre la problemática u oportunidad identificada

Mónica Garcia (2009) definió el proceso de capacitación del personal (ver figura 9) como un proceso que inicia con la identificación de la necesidad de capacitación, posteriormente se debe elaborar el plan de capacitación, se ejecuta internamente asignando recursos y externamente contratando servicio ajeno a la empresa después viene la ejecución del programa, este se debe registrar, verificar y mejorar para llegar al fin del proceso de capacitación, además enfatiza que la formación no solo debe ir en torno a la labor que se va ejercer en la organización sino que debe ser de todos los aspectos que afectara su interacción en la empresa y en esto converge con Chiavenato quien sostiene que:

La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (Chiavenato, 2004) frente a la teoría la problemática muestra que precisamente por no realizar el proceso de capacitación de manera adecuada es que se está presentando, pues no se le da la importancia que requiere el reporte de novedades parciales al área de UGA limitándolo a una reunión en la cual se omiten todos los procesos que plantea Garcia (2009) puesto que, solo se conoce la necesidad de capacitación que es el reporte de novedades parciales pero no se están asignado recursos para ello.

En dicha reunión no hay un programa a seguir de capacitación sino que solo se desarrolla el encuentro sin presentar registros ni memorias de esta, por lo que no hay una

trazabilidad que permita identificar el aprendizaje obtenido en la reunión con el auxiliar UGA, la verificación del conocimiento sobre el tema tratado es opcional y se ve reflejado con las entrevistas de las formadoras donde la evaluación del proceso no se ejerce por regla general sino que es a criterio del formador la realización o no de esta actividad y tampoco se presentan mejoras al proceso sino que se espera que los errores al momento del reportar y la afectación de indicadores y nómina enseñen al asesor la manera correcta del reporte.

Así mismo, es un proceso en el que no está ocurriendo una verdadera transferencia del conocimiento, ni se está desarrollando aprendizaje organizacional porque los nuevos asesores no están aprendiendo a reportar, razón por la cual se están dando los reprocesos en UGA y en las demás áreas involucradas como se expresa en los ejes de problematización del presente escrito.

Con lo anterior no hay desarrollo del talento humano, ni mucho menos se está teniendo en cuenta conceptos como la andragogía donde se evidencia que para los adultos el conocimiento se transfiere de manera eficiente si se utilizan herramientas didácticas y audiovisuales pues el adulto participa activamente de su proceso de aprendizaje.

Con lo anterior, se evidencia que la problemática por la que atraviesa el área radica en que no se siguen los procesos que se indican en la teoría de manera adecuada y más allá de la teoría que puede ser desconocida por las personas de la empresa aunque se cuenta con un área de gestión humana sucede que no se da la importancia real que tiene el reporte de novedades y se termina afectando al asesor quien pretende desarrollar su trabajo de manera adecuada para recibir su nómina completa de acuerdo a sus horas de conexión y disfrutar de los bonos por indicadores que ofrece la compañía.

Conclusiones

Reflexiones finales

Sobre el proceder de la organización

Desde la organización Onelink cuenta Rappi, específicamente en el área de UGA se ha venido ignorando el tema de los reprocesos y afectaciones a los asesores por cuenta del reporte de novedades parciales evidenciadas en el volumen de novedades rechazadas debido a la cantidad de procesos que maneja el área y sus coordinadores.

Sin embargo, en la actualidad se está desarrollando un manual de este tipo de novedades que carece aún de elementos que permitan al asesor realizar el reporte de manera correcta, pues es un material escrito y amplio que puede resultar de difícil lectura y comprensión, por lo que las acciones de la empresa para mitigar la problemática se quedan cortas para asegurar una disminución sustancial en los rechazos, pues se ignora que el problema radica en la manera como se está capacitando al asesor para esta actividad.

Sobre el proceder del practicante

Como practicante se toma una actitud de responsabilidad al momento de hacer la calificación de novedades parciales después de que se entiende que el cliente pide el soporte de estas, además se procura dar retroalimentación relevante siendo específico en como se debe reportar cada novedad con el fin de buscar que el asesor comprenda como debe hacer el reporte para que no queden rechazadas sus novedades, sin embargo, se toma una actitud pasiva cuando la empresa decide elaborar un manual de este tipo de novedades porque ya no se tiene injerencia en este aspecto.

La experiencia en la organización deja aprendizajes significativos no solo en las habilidades técnicas propias del profesional en administración de empresas sino que permite entender que desde esta disciplina se impacta directamente las demás áreas de la empresa por lo cual la comunicación debe ser totalmente asertiva para evitar inconvenientes futuros, de igual manera se entiende que en las organizaciones tienen procedimientos a seguir para realizar las actividades y que estas garantizan que los clientes sigan teniendo confianza en la organización. Además, se aprende que el trabajador no es responsable cuando realiza una actividad mal, sino que esto obedece a factores como la capacitación misma que debe ser integral.

Así mismo se entiende que en las empresas no deben categorizar aspectos por nivel de importancia a criterio personal, máxime cuando estas afecten el trabajador, pues en el largo plazo la afectada será la organización debido al nivel de confianza que de esta se tenga en el mercado. A futuro con esta experiencia se aprende que cuando se trabaja en un área se debe garantizar que la misma desarrolle sus procesos adecuadamente, independientemente de la función de la que se esté a cargo, pues se es un equipo de trabajo en el cual plantear una opinión puede mejorar alguna actividad.

Desde lo teórico

Desde el proceso de capacitación propuesto por Garcia (2009) dentro del marco del nuevo enfoque de los macroprocesos de la gestión humana, se establece que en la organización Onelink, cuenta Rappi, no se desarrolla el proceso de capacitación para el reporte de novedades de manera adecuada, pues la reunión en la cual se les capacita para esta actividad es general y no se detiene en los puntos de evaluación ni se deja una trazabilidad de

ella, por lo que no se adquiere el aprendizaje y se refleja en el volumen de novedades rechazadas por parte de UGA.

Desde la academia, en temas de capacitación del personal se considera que se tiene una bibliografía apropiada con la cual se puede trabajar en torno a la manera adecuada como se debe formar a los nuevos trabajadores no solo en su cargo sino también en los demás aspectos que requieren para su proceso en la organización, puesto que, los autores que han investigado y escrito sobre el tema son claros y muestran como se deben desarrollar las actividades de formación así como los elementos que se deben seguir para realizarlo de forma tal que el trabajador comprenda la información que se le brinda y la utilice de manera correcta cuando sea necesario.

Como administradora de empresas se considera que al área de UGA le hace falta propiciar la comunicación con las demás áreas de la empresa, pues desde la operación reconocen que la reunión en la que se forma a los nuevos asesores para el reporte de novedades parciales no es suficiente para que ellos logren aprender realmente a reportar, sin embargo, no se lo comunican, por lo cual es necesario que se obtenga un *feedback* de la operación.

Así mismo, el proceso requiere de un material didáctico en donde se pueda interactuar para determinar si ocurrió o no el aprendizaje además es necesario que los agentes tengan a total disponibilidad este material y que cuando deban realizar los reportes lo puedan utilizar para que el margen de error sea menor. Para ello se deben socializar con el área estas necesidades de la operación mediante un encuentro en donde se pueda llegar a acordar como se debe desarrollar este proceso para que sea adecuada y mitiguen los reprocesos que en la actualidad se tienen.

Propuestas para la organización

En lo estratégico y operativo

Para que el volumen de novedades rechazadas por parte de UGA disminuyan y con ello se logre mitigar las afectaciones en nómina e indicadores de los asesores además de los reprocesos que en clave de esto se dan, el área debe:

Entender que el proceso de reporte de novedades es importante para que los asesores no vean perjudicado su nómina e indicadores, los cuales impactan de manera directa el bono mensual, posteriormente debe elaborar un material didáctico, como lo sugieren las formadoras entrevistas en la aplicación de la primer técnica de este escrito, el cual puede ser videos tutoriales cortos, cuestionarios en *form* que ejemplifiquen el formulario real y que muestre que error se cometió, procurar cambiar la manera como se da la reunión con el auxiliar UGA, pues es teórica y la información es amplia por lo que la comprensión es compleja, entonces debe ser un espacio de preguntas y evaluación después de haber estudiado el material didáctico.

Por medio del siguiente enlace, se pueden apreciar los video tutoriales realizados como propuesta para el proceso de capacitación en el reporte de novedades parciales:

https://drive.google.com/drive/folders/1AMr4zP_axTju2rAYIRA1ZcXYulnYoma?usp=sharing

Así mismo, los aprendices deben ser amplios en la explicación que se escribe en la columna “detalle” del documento “Resultado por tipo de novedad” para que la operación pueda identificar la razón por la cual quedan rechazadas las novedades y aprender de la

retroalimentación dada, así mismo deben estar abiertos a las preguntas que se tengan en la operación referente al tema y responderlas oportunamente.

Para las prácticas

Para que el proceso de prácticas se desarrolle de mejor manera en la organización, lo primero que se debe hacer es una inducción estructurada, puesto que, en la actualidad esta se limita a la lectura de un manual de bienvenida y es el mismo nuevo aprendiz quien debe buscar la manera de aprender las funciones entonces debe preguntarle a los aprendices que ya conocen las funciones como se realiza cada una, de la misma manera se debe mejorar los equipos de cómputo, pues algunos de ellos presentan fallas al momento de la sincronización u otro tipo de daños que ralentizan el trabajo.

Con respecto al sitio de trabajo es estrecho sobre todo después de que el área dejó de utilizar una bodega que tenía asignada, pues las diademas y cámaras se encuentran abrumadas bajo las mesas donde trabajan los aprendices siendo incomodo laborar allí. Así mismo se debe establecer las reglas del área, puesto que, se presentan llegadas tarde de manera frecuente y se debe mejorar el clima organizacional, pues hay palabras que, aunque pueden expresarse de manera jocosa a algunas personas disgusta entonces se deben evitar.

Así mismo, los horarios rotativos dificultan que algunos de los aprendices que aún cursan materias las tomen, por lo cual se debe estructurar o informar desde el proceso de selección que para la realización de las prácticas en Onelink deben haber culminado las materias, debido a que no se hacen excepciones, aun siendo en horarios extremos.

Bibliografía

- Avaya. (05 de 11 de 2020). *Avaya*. Obtenido de Avaya:
<https://www.avaya.com/es/documents/cs-onelink-nov-5-2020.pdf?t=0>
- Bogotá, Invest. (2020). *Invest Bogotá*. Obtenido de Invest Bogotá:
<https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/servicios/bpo-kpo-ito>
- Castelan, Y. G. (s,f). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo:
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa4/n1/e8.html>
- Cendales, L. (2003). Sistematización de Experiencias propuestas y debates. En E. d. experiencias, *La metodología de la sistematización, una construcción colectiva* (págs. 91-104). Bogota: Investigación educativa.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones*. México D.F: McGraw-Hill.
- Flick, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Garcia, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento y gestion*, 162-200. Obtenido de Scielo:
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n27/n27a06.pdf>
- Ghiso, A. (1998). *Proyectos Universidad Javeriana*. Obtenido de Proyectos Universidad Javeriana:
[http://proyectos.javerianacali.edu.co/cursos_virtuales/posgrado/maestria_asesoria_familiar/Investigacion%20I/M%C3%B3dulo%201/unidad%202/2.Ghiso%20\(1\).pdf](http://proyectos.javerianacali.edu.co/cursos_virtuales/posgrado/maestria_asesoria_familiar/Investigacion%20I/M%C3%B3dulo%201/unidad%202/2.Ghiso%20(1).pdf)
- Gomez, M. B., & Arango, V. S. (2014). *Repositorio U. de Medellín*. Obtenido de Repositorio U. de Medellín:
<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1256/Modelo%20de%20aprendizaje%20organizacional,%20como%20estrategia%20para%20la%20educaci%C3%B3n%20empresarial.pdf?sequence=1>
- Hernandez, R. (2009). Desarrollo de la perspectiva teórica: revision de la literatura y construcción del marco teorico. En R. H. Mendez, *Metodología de la investigación* (págs. 52-75).
- ISO 9001. (2015). *Iso 9001 calidad*. Obtenido de Iso 9001 calidad:
<https://iso9001calidad.com/definicion-de-terminos-586.html>
- Mintzberg, H. (1991). Diseño de organizaciones eficientes. En H. Minzberg, *Diseño de organizaciones eficientes* (pág. 17). Barcelona: McGill University.
- Onelink. (2020). *Manual de inducción y bienvenida UGA*. Medellín.
- Perez, G., & Arango, U. (08 de 2011). *Redalyc*. Obtenido de Redalyc:
<https://www.redalyc.org/pdf/1942/194218961006.pdf>

- Pomote Unaula. (s,f). *Pomote Unaula*. Obtenido de Pomote Unaula:
<https://pomotecestudios.unaula.edu.co/sobre-pomote-centro-estudios-poblaciones-movilizaciones-territorios/>
- Productiva, C. (s,f). *Colombia Productiva*. Obtenido de Colombia Productiva:
<https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/servicios/bpo-kpo-ito>
- Riascos, S. C. (20 de 12 de 2011). *Scielo*. Obtenido de Scielo:
<http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v27n46/v27n46a11.pdf>
- Rodriguez, R., & Aguilera, Y. (2007). *Scielo*. Obtenido de Scielo:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000003
- UGA. (2021). *Novedades pura Julio*. Medellín.
- UGA. (2021). *Novedades Pura Junio*. Junio.
- Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Calidad en la educación superior*, 119-139.
- Zuzueta, E., López, M. L., & Cervantes, M. d. (2017). *Eumed*. Obtenido de Eumed:
<https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/innovacion/6-la-importancia-de-los-procesos-de-capacitacion.pdf>