

**MANUAL PARA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE NUEVOS ANALISTAS  
EN EL ÁREA DE LICENCIAMIENTO  
INFORME FINAL DE PRACTICA EMPRESARIAL**

**DANIEL ALEJANDRO HIGUERA PEÑALOSA  
CÓDIGO 1018475621**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
PAMPLONA  
2022**

**MANUAL PARA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE NUEVOS ANALISTAS  
EN EL ÁREA DE LICENCIAMIENTO  
INFORME FINAL DE PRACTICA EMPRESARIAL**

**DANIEL ALEJANDRO HIGUERA PEÑALOSA  
CÓDIGO 1018475621**

**Informe presentado como requisito final para optar al título de  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Luz Ángela Moreno  
Supervisor de Practica**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
PAMPLONA  
2022**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Contenido</b>	
ABSTRACT .....	5
RESUMEN .....	6
INTRODUCCION .....	7
JUSTIFICACION.....	3
1.....	4
INFORME DE PRÁCTICA EMPRESARIAL.....	4
1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA .....	4
1.2 ASPECTOS CORPORATIVOS.....	7
1.2.1 Misión.....	7
1.2.2. Visión .....	7
1.2.3 Objetivos .....	7
1.2.4 Valores.....	7
1.3.....	8
DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO .....	8
1.4 FUNCIONES COMO PASANTE: .....	9
1.5 DIAGNÓSTICO .....	10
Matriz DOFA del área de licenciamiento TP .....	11
Matriz MEFI.....	12
1.6 ESTRUCTURACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	13
1.6.1 Título.....	13
1.6.2 Objetivo General .....	13
1.6.3 Objetivos Específicos .....	13
1.6.4 Justificación .....	13
1.6.5 Cronograma .....	15
2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO .....	16
2.1 Marco Teórico .....	16
2.2 DESARROLLO DE OBJETIVOS .....	18
2.2.1 Conocimiento de las generalidades del área de licenciamiento.....	18
2.2.2 Diseño del instrumento para la recopilación de información requerida.....	19
2.2.2 Establecimiento de la forma en que se va a aplicar el instrumento .....	22

2.2.3 Análisis de la información .....	22
2.3 DISEÑO DEL MANUAL DE CAPACITACIÓN DE LOS PROCESOS .....	23
2.3.1 Identificación del formato de manual de capacitación.....	23
2.3.2 Diseño del formato del manual de capacitación:.....	24
2.3.3 Socialización del manual de capacitación ante directivos.....	25
2.4 DISEÑO PLAN DE EVALUACIÓN .....	26

## **ABSTRACT**

In recent years, companies in the BPO and technology sector have increased their presence in Colombia, however the problem arises that a large part of the professional population is not informed or trained enough in cutting-edge technology and software issues. In the present case, the company Teleperformance offers the opportunity to many professionals to link up in the administrative and technology areas, however, not all areas have proper documentation and training systems. Having this reference, the objective of this document lies in the importance and the step by step to create a new process manual / handbook which serves as a self-teaching tool to facilitate the training processes for new employees specifically in the licensing area. The applied manual model is supported by professional experts in training and, in turn, the regulations established by the company for the implementation of this type of manual are complied with.

It was proposed to innovate and take this process a step forward through the implementation of a training manual evaluation system through which very important information can be obtained about the process that the new collaborators are carrying out in order to improve this system more and more.

## RESUMEN

En los últimos años las empresas en el sector de BPO y tecnologías han incrementado su presencia en Colombia sin embargo surge la problemática de que una gran parte de la población profesional no está informada ni capacitada en temas de tecnologías y softwares de vanguardia. En el presente caso la empresa Teleperformance brinda la oportunidad a muchos profesionales de vincularse en las áreas administrativas y de tecnología sin embargo no todas las áreas cuentan con una debida documentación y sistemas de capacitación. Teniendo este referente el objetivo de este documento radica en la importancia y el paso a paso para crear un nuevo manual de procesos/handbook el cual sirva como herramienta autodidactica para facilitar los procesos de capacitación a nuevos empleados específicamente en el área de licenciamiento. El modelo de manual aplicado está respaldado por profesionales expertos en capacitacion y a su vez se cumplen con las normativas establecidas por la empresa para la implementación de este tipo de manuales. Se propuso innovar y llevar este proceso un paso adelante por medio de la implementación de un sistema de evaluación del manual de capacitación por medio del cual se puede obtener información muy importante sobre el proceso que están llevando a cabo los nuevos colaboradores con el fin de mejorar este sistema cada vez más.

## INTRODUCCION

En este documento se dará una breve descripción sobre la empresa multinacional Teleperformance en la cual se desarrollan las prácticas profesionales. El tema principal abarca la creación de un manual de capacitación o handbook el cual sintetizara la información más importante sobre las labores a realizar en el área de Licenciamiento de IT Controller. Este manual también incluye una descripción de los productos/software con los que más se trabaja en la empresa, que tramite se debe realizar con cada uno, se mencionan las áreas de trabajo con las que principalmente interactúa IT Controller.

Otra función de este manual es explicar a detalle a los nuevos analistas como es el funcionamiento de la plataforma Service Desk sobre la cual se diligencian gran cantidad de solicitudes que deben ser atendidas diariamente. Este handbook busca ser un documento fiable al cual se pueda recurrir en cualquier momento que se necesite. Este documento además de su utilidad tiene como objetivo reducir los tiempos de capacitación, estandarizar procesos y mejorar la calidad de todos los trámites realizados en el área de IT Controller.

## **JUSTIFICACION**

En todas las empresas es de gran importancia la implementación de manuales de procesos ya que estos permiten conocer cómo se llevan a cabo los diferentes tramites. Estos a su vez brindan un soporte a todos los empleados ya sean nuevos o antiguos ya que detalla todas las actividades que se llevan a cabo en un area de trabajo por otra parte la implementacion de los manuales de procesos facilitan la inspección realizada por parte de control interno.

En el area de licenciamiento de Teleperformance Colombia se manejan tramites diferentes para cada software en inventario lo que genera la necesidad de implementar un manual de procesos con el fin de documentar toda esta información.



# **1 INFORME DE PRÁCTICA EMPRESARIAL**

## **Teleperformance Colombia S.A.S**

### **1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA**

Teleperformance es una compañía multinacional con sede central en París, Francia. Es el grupo de Expertos en Interacciones más grande del planeta con más de 420 mil empleados en 88 países. La compañía con más de 44 años de experiencia se especializa en la administración y subcontratación de procesos empresariales (Business Process Outsourcing o BPO).

#### **1978-1990**

Daniel Julien creó Teleperformance en París en 1978. En 1986, Teleperformance estableció sus primeras filiales internacionales en Bélgica e Italia. Dos años después, Teleperformance lanzó filiales en otros mercados europeos: España, Alemania, Suecia y el Reino Unido. En 1989, Daniel Julien y Jacques Berrebi se unieron a la cabeza de Rochefortaise Communication, la empresa matriz de Teleperformance International que cotiza en la Bolsa de París. Diez años después, Rochefortaise Communication y Teleperformance International se fusionaron para formar SR. Teleperformance. Esta empresa se convirtió en Teleperformance en 2006. En 1990, Teleperformance lanzó los primeros centros de lealtad de clientes subcontratados y realizó las primeras encuestas de satisfacción de clientes.

#### **1991-2002**

En 1993, se estableció Teleperformance USA, comenzando las operaciones de su centro de contacto en los Estados Unidos. En 1996, se desarrollaron centros de contacto de Asia y el Pacífico, con operaciones establecidas en Filipinas y Singapur. El Grupo se expandió significativamente en Europa a través de numerosas adquisiciones y nuevas empresas en Suiza, Noruega, Dinamarca, Grecia, España, los Países Bajos y Finlandia. Desde 1998 hasta 2002, la red de Teleperformance se expandió a lo largo de América, a Argentina, Brasil y México.

#### **2003-2013**

En 2003, Teleperformance se convirtió en el segundo subcontratista de contact center más grande del mundo en términos de ingresos. La compañía ofrecía centros offshore y servicios automatizados a empresas que enfrentaban presiones de costos. Teleperformance lanzó soluciones de transformación empresarial dirigidas a centros de contacto internos. En 2004, el Grupo continuó expandiéndose al mudarse a Europa del Este: Polonia, República Checa y Eslovaquia, y dos años

después, Rusia En 2005, los ingresos de Teleperformance superaron los 1.000 millones de euros por primera vez. En 2006, adquirieron Teleperformance Rusia. En 2006, Teleperformance USA compró el centro de llamadas de 400 empleados de AOL en Ogden, Utah. Esta compra fue el centro de llamadas número 23 que la empresa compró hasta este momento. En 2007, Teleperformance adquirió el 100% de la participación en Twenty4help, el líder de soporte técnico europeo; Alliance One, una de las principales compañías de gestión de cuentas por cobrar de Estados Unidos, y Hispanic Teleservices, un proveedor de servicios 1991-2002

En 1993, se estableció Teleperformance USA, comenzando las operaciones de su centro de contacto en los Estados Unidos. En 1996, se desarrollaron centros de contacto de Asia y el Pacífico, con operaciones establecidas en Filipinas y Singapur. El Grupo se expandió significativamente en Europa a través de numerosas adquisiciones y nuevas empresas en Suiza, Noruega, Dinamarca, Grecia, España, los Países Bajos y Finlandia. Desde 1998 hasta 2002, la red de Teleperformance se expandió a lo largo de América, a Argentina, Brasil y México.

### **2003-2013**

En 2003, Teleperformance se convirtió en el segundo subcontratista de contact center más grande del mundo en términos de ingresos. La compañía ofrecía centros offshore y servicios automatizados a empresas que enfrentaban presiones de costos. Teleperformance lanzó soluciones de transformación empresarial dirigidas a centros de contacto internos. En 2004, el Grupo continuó expandiéndose al mudarse a Europa del Este: Polonia, República Checa y Eslovaquia, y dos años después, Rusia. En 2005, los ingresos de Teleperformance superaron los 1.000 millones de euros por primera vez. En 2006, adquirieron Teleperformance Rusia. En 2006, Teleperformance USA compró el centro de llamadas de 400 empleados de AOL en Ogden, Utah. Esta compra fue el centro de llamadas número 23 que la empresa compró hasta este momento. En 2007, Teleperformance adquirió el 100% de la participación en Twenty4help, el líder de soporte técnico europeo; AllianceOne, una de las principales compañías de gestión de cuentas por cobrar de Estados Unidos, y Hispanic Teleservices, un proveedor de servicios

### **Certificaciones:**

- Teleperformance fue reconocido por el "2015 Aon Hewitt Best Employers™ Program". La compañía alcanzó la certificación en diez países alrededor del mundo; incluyendo China, India, Portugal, Albania, Eslovaquia, Ucrania, Suiza, Chile, Egipto y Líbano.
- En abril 14 de 2016 Teleperformance ganó el premio Enterprise-Wide Certification de Verego. Todas las sedes de Teleperformance cumplieron los requisitos del estándar de Responsabilidad Social Verego (Verego SRS) para

una certificación completa en Liderazgo, Ética, Personas, Comunidad y Ambiente.

- En el año 2017, Everest Group nombró a Teleperformance entre las 5 mejores empresas en servicios BPO (Business Process Outsourcing), externalización de procesos de negocio.
- En 2019 Teleperformance Colombia recibe la Great Place to Work que lo destaca como uno de los mejores lugares para trabajar en el país.

La compañía proporciona servicios como: servicio y atención al cliente, soporte técnico, cobro de cartera, BackOffice lo que incluye todas las actividades administrativas que no tienen relación directa con el cliente como el área IT (Information Technology) el cual hace referencia a todas las actividades que incluyen softwares, procesos automatizados y desarrollo, Recursos Humanos y otros servicios alrededor del mundo. Teleperformance tiene 420 mil empleados en 88 países y atiende a 170 mercados. Teleperformance ofrece servicios en más de 265 idiomas y dialectos.

## **1.2 ASPECTOS CORPORATIVOS**

**1.2.1 Misión** En Teleperformance, brindamos una excelente experiencia al cliente, en cada oportunidad, como resultado de nuestro compromiso, pasión y dedicación a la excelencia. Al hacerlo, creamos oportunidades y valor para empleados, clientes, comunidades y accionistas.

### **1.2.2. Visión**

Teleperformance intenta marcar una diferencia positiva en la vida de las personas y de hacer del mundo un lugar mejor a través de tres programas diferentes: Citizen of the world: Es lo correcto que hay que hacer por el mundo.

### **1.2.3 Objetivos**

Nuestra misión y valores representan cómo pensamos y actuamos todos los días para lograr nuestro objetivo principal: la felicidad de adentro hacia afuera. Eso significa satisfacción para quienes trabajan en Teleperformance, para nuestros inversionistas y por supuesto, para nuestros clientes y sus clientes.

### **1.2.4 Valores**

- Integridad: “Yo digo lo que hago, yo hago lo que digo”
- Respeto: “Yo trato a los demás con amabilidad y empatía”
- Innovación: “Yo creo e innovo”
- Profesionalismo: “Yo hago las cosas bien desde la primera vez”
- Compromiso: “Yo soy apasionado y comprometido”

### 1.3 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO

Al trabajar en Colombia se hace referencia a la Región TPMAR la cual incluye los países Perú, Guyana, Nicaragua y Colombia sobre los cuales se realizan las labores administrativas/backoffice.

El área de trabajo se llama IT Controller la cual está compuesta de 12 profesionales dirigidos por el director de operaciones del área IT Claudio Esteves y a su vez la mánager Maria Correa. De esta área se subdivide el área de licenciamiento corporativo (que a su vez es un área nueva, en desarrollo y constante crecimiento) siendo el puesto asignado para el practicante el de "IT Analyst Intern".

En su gran mayoría el área de IT controller está compuesta por profesionales jóvenes quienes brindan un excelente ambiente laboral, nuevas ideas de desarrollo y una excelente actitud profesional.

En el área de licenciamiento se trabaja en conjunto con los Licencing Analysts Carlos Arias y Samuel Arevalo con la gestión administrativa, facturación, análisis y trámites de softwares corporativos para muchas empresas subsidiarias que trabajan con Teleperformance de la región TPMAR. Por otra parte, también se realizan trámites en conjunto con los demás analistas del equipo IT Controller, siendo un área bastante dinámica en la que también se llega a interactuar con muchos colegas de otras campañas y países.

Al ser los principales responsables del licenciamiento de software corporativo de la región se atienden requerimientos para todos los cargos de la empresa, desde los aplicativos base para los agentes en el área de call center y sus supervisores hasta softwares administrativos de Vicepresidentes, desarrolladores, trainers, diseñadores, directores y altos cargos de la empresa. También se destaca la gran responsabilidad que hay con las empresas proveedoras de softwares ya que el área de licenciamiento está en constante comunicación con empresas como Microsoft, Autodesk, Zoom, Adobe entre otras lo que implica reuniones periódicas sobre la implantación de nuevos softwares, adquisición de nuevas licencias, capacitaciones y generación de órdenes de compra.

Desde que surgió la pandemia del Covid, Teleperformance fortaleció la modalidad de trabajo en casa (WAHA) para la mayoría de sus trabajadores, administrativos por lo que actualmente la práctica profesional se está llevando a cabo de manera virtual. La empresa le asigna un equipo configurado a cada trabajador para que pueda acceder a los sistemas y aplicativos necesarios para cumplir su labor. Por esto mismo la mayoría de las reuniones se llevan a cabo por la plataforma Microsoft Teams sin embargo en el momento que la empresa haga un llamado a la presencialidad se debe ir a trabajar a la sede principal ubicada en el centro empresarial Connecta en la ciudad de Bogotá, Cundinamarca en la Ac. 26 #32.

## Organigrama de IT Controller Región TPMAR

Grafico 1. Organigrama de IT Controller

Controller | Estructura 2022 (Actual)



Fuente: Teleperformance Colombia S.A.S

### 1.4 FUNCIONES COMO PASANTE:

Análisis e interpretación de lectura, para la gestión de solicitudes recibidas a través del Service Desk.

- Control y seguimiento al licenciamiento corporativo.
- Documentación y registro de Órdenes de Compra relacionadas con licenciamiento.
- Actualización del inventario de licenciamiento corporativo.
- Generación de reportes respecto al uso del licenciamiento corporativo.
- Análisis de cotizaciones y proceso de adquisición de nuevo Software.
- Apoyo en presentaciones y métricas del área.
- Solicitar reportes requeridos a las respectivas áreas.

## 1.5 DIAGNÓSTICO

El área de licenciamiento es un área nueva de Teleperformance en la región TPMar la cual se enfoca principalmente en la gestión de los procesos de adquisición, implementación y seguimiento de softwares corporativos en los que incurre la empresa. A su vez esto implica llevar una excelente trazabilidad de todos los procesos ya sean órdenes de compra, informes, manejo de inventario, capacitaciones e implementación de procesos de automatización entre otros.

Al ser una empresa multinacional se mueven miles de licencias por mes ya sean compras nuevas, reasignaciones, la llegada de nuevos softwares por parte de los proveedores y muchos casos particulares de softwares que requieren los clientes. En esta area se tiene contacto directo con las empresas proveedoras de softwares como Microsoft, Autodesk, Citrix, Zoom, Adobe entre otros, los cuales nos mantienen capacitados en el manejo y funcionalidades corporativas de los softwares que manejamos.

Al trabajar en una multinacional se entiende que todos los procesos están estandarizados, sin embargo, al ser un área nueva los analistas Carlos Arias, Samuel Arevalo y la Manager Maria Correa son quienes están desarrollando los modelos de trabajo que se tienen actualmente, además es importante resaltar que al laborar en el ámbito de las TIC y al estar en la vanguardia con la implementación de tecnologías es un área bastante dinámica, por lo que los procesos administrativos están en constante cambio.

Al ser un ambiente con tantos cambios se logró identificar que es bastante tedioso capacitar a nuevos analistas que entren a trabajar en esta área, además aún no existen manuales (handbooks) con la información básica que debe conocer un profesional al entrar a trabajar en el área de licenciamiento.

En el proceso de emisión y facturación de nuevas licencias hay unos datos que se deben tener en cuenta como lo son: El país, el centro de costo/campaña en la cual será cargado el costo de dicha licencia, la persona quien realiza la solicitud de la licencia (por lo general la persona que realiza la solicitud no es quien va a dar uso a dicha licencia), la persona que dara uso a dicha licencia, su jefe inmediato, información del equipo de la persona (cada trabajador de TP tiene asignado un equipo con un código ). Basados en estos datos es que se procede a realizar la mayoría de tramites en licenciamiento, ya sean informes, cuentas de cobro, redirección de solicitudes de soporte y demás.

Para la asignación, eliminación y reasignación de licencias se trabaja en conjunto con otras áreas de IT como lo son: Information Security y User Admin.

### 1.5.1 Matriz DOFA del área de licenciamiento TP

**Grafico 2.** Matriz DOFA

<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D1-: Gran cantidad de trabajo para el personal actual</li> <li>• D2-: Procesos de capacitación no estandarizados</li> <li>• D3: Hay bastante rotación de personal salen y entran muchos trabajadores de la empresa</li> <li>• D4: Al ser una nueva área hay ciertos vacíos en la toma de decisiones frente a algunos casos</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O1: Área nueva y en crecimiento adaptable a los cambios</li> <li>• O2: Excelentes profesionales con mucha experiencia en áreas administrativas</li> <li>• O3: Gran conocimiento de mercado de softwares, tanto de clientes como proveedores.</li> <li>• O4: Posibilidad de ser los pioneros en el área de licenciamiento en la región de Suramérica.</li> <li>• O4: Trabajo remoto WAHA</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F1: Habilidades de gestión y organización</li> <li>• F2: Buena Infraestructura</li> <li>• F3: Manejo de plataformas tecnológicas</li> <li>• F4: Excelentes relaciones humanas</li> <li>• F5: Estructura organizacional sólida y funcional</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A1: La gran competencia de empresas en BPO en el país</li> <li>• A2: Centralización en la toma de decisiones frente a ciertos softwares que quedan en manos de otra región, esto entorpece y ralentiza los procesos administrativos</li> <li>• A3: Cambios en las necesidades y demanda</li> </ul>

*Fuente: Elaboración Propia*



## 1.5.2 Matriz MEFI

**Grafico 3. Matriz MEFI**

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS - MEFI				
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
<b>0,68</b>	<b>FORTALEZAS</b>			
F1	Calidad de los profesionales	0,25	4	1,00
F2	Infraestructura	0,15	4	0,60
F3	Trabajo en equipo	0,10	3	0,30
F4	Habilidades de gestión y dirección	0,10	3	0,30
F5	Innovacion en soluciones	0,08	3	0,24
<b>0,32</b>	<b>DEBILIDADES</b>			
D1	Largo tiempo de capacitacion	0,11	3	0,33
D2	No cuenta con un manual de procesos o informacion	0,05	2	0,10
D3	Tiempo de respuesta medio-alto debido a la cantidad de solicitudes	0,03	2	0,06
D4	Vision centrada en el corto plazo	0,03	4	0,12
D5	Algunos controles de inventario no son los mas adecuados	0,10	3	0,30
		<b>1,00</b>		<b>3,35</b>

### ANÁLISIS DE LA MEFI:

El valor ponderado de la matriz MEFI es de 3,35 el cual nos indica que el area de Licenciamiento de Teleperformance TPMAR se encuentra por encima del valor promedio, este valor determina que la compañía presenta una posición interna fuerte pero que aun tiene mucho mas que mejorar en areas como el manejo de capacitacion y manuales de procesos internos.

*Fuente: Elaboración Propia*

La propuesta del trabajo de grado surge de la matriz MEFI debido a que el área de licenciamiento al estar en la vanguardia con las tecnologías, resulta bastante tedioso los procesos de estandarización y recopilación de información para crear un handbook / manual de Usuario. Este problema es el que más aqueja al área de licenciamiento ya que es bastante difícil capacitar a nuevos usuarios, hay una alta demanda de trabajo, incrementa los tiempos de respuestas para las solicitudes internas de la empresa. Todos estos problemas afectan en gran parte a las operaciones y rendimiento de otros trabajadores los cuales dependen enteramente de los softwares que son asignados y tramitados en esta Área.

Es una necesidad generar este manual de capacitación con el fin de empezar procesos de estandarización, calidad (normas ISO 9001) y procesos de automatización.

## 1.6 ESTRUCTURACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

**1.6.1 Título:** Manual para el proceso de Capacitación de nuevos analistas en el área de Licenciamiento

**1.6.2 Objetivo General.** Diseñar un manual para el proceso de capacitación de nuevos analistas en el área de Licenciamiento de la empresa Teleperformance Colombia S.A.S

### 1.6.3 Objetivos Específicos

- Diagnosticar las funciones que se desarrollan en el área de Licenciamiento de IT Controller.
- Diseñar un manual de capacitación de los procesos/handbook, que conduzca al autoaprendizaje por parte de los nuevos analistas.
- Diseñar un plan de evaluación de los conocimientos adquiridos.

### 1.6.4 Justificación

La importancia de esta propuesta radica en varios factores, el principal es que al ser un área nueva y en constante crecimiento van a llegar más analistas a trabajar en licenciamiento ya que la carga de trabajo cada vez es más alta y desde el director del área IT ya están en proceso la apertura de nuevas vacantes. El proceso de capacitación es extenso ya que se manejan muchos conocimientos lo que actualmente implica mínimo 2-3 meses para tener los conocimientos básicos como lo son el proceso de emisión y facturación de nuevas licencias con sus respectivos datos como: El país, el centro de costo/campaña en la cual será cargado el costo de dicha licencia, la persona quien realiza la solicitud de la licencia (por lo general la persona que realiza la solicitud no es quien va a dar uso a dicha licencia), la persona que dará uso a dicha licencia, su jefe inmediato, información del equipo de la persona (cada trabajador de TP tiene asignado un equipo con un código ). Basados en estos datos es que se procede a realizar la mayoría de tramites el área, ya sean informes, cuentas de cobro, redirección de solicitudes de soporte y demás.

Otro factor muy importante a tener en cuenta es el tiempo que invierte la persona encargada de capacitar al nuevo empleado, además actualmente en el área de licenciamiento no hay ningún trainer especializado en las capacitaciones por lo que el jefe inmediato de cada empleado nuevo sería el encargado de realizar su capacitación lo que a su vez limita su tiempo y productividad. El manual de procesos busca reducir el tiempo de

capacitación, brindar al nuevo empleado una herramienta con la que podrá contar para poder realizar los procesos que corresponden a su cargo y a su vez poder apoyar más a su equipo de trabajo. Este manual también servirá como referencia para los demás analistas que trabajen en el área de licenciamiento ya que se tiene proyectado mantenerlo actualizado con toda la información correspondiente.

### 1.6.5 Cronograma

<b>Actividad</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
<b>Diseño del instrumento para la recopilación de información requerida</b>	<b>x</b>			
<b>Aplicación de cuestionarios no estructurados en las reuniones de IT Controller</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	
<b>Definición y explicación del licenciamiento de nuevos Softwares</b>		<b>x</b>	<b>x</b>	
<b>Generar el manual de trabajo de Service Desk-Licenciamiento</b>		<b>x</b>	<b>x</b>	
<b>Diseño del método de evaluación del handbook</b>			<b>x</b>	

## 2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

### 2.1 Marco Teórico

Se puede afirmar que un Manual de Procedimientos es un documento en el que se compilan o agrupan los diferentes procedimientos necesarios para completar una tarea, teniendo como fin establecer una adecuada comunicación a los actores involucrados que les permita realizar sus tareas en forma ordenada y sistemática. Para A. Reyes Ponce, se trata de “Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa”.

De lo anterior se infiere que, la característica sobresaliente del Manual de Procedimientos la constituye el hecho de que es un documento escrito, a diferencia del Procedimiento en sí que está representado por la acción material. Es así como Graham Kellog indica que “Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”.

Queda claro entonces, que el Manual de Procedimientos les da a los procedimientos realizados (que no necesariamente establecidos), un carácter formal u oficial para una determinada tarea o conjunto de tareas, convirtiéndose en una guía orientadora en la consecución de un resultado eficaz y eficiente.

Por lo anterior, la elaboración de Manuales de Procedimientos dentro de la institución o empresa es una función de los directores, gerentes y demás personas con autoridad para la toma de decisiones, conducentes a mantener bien informados a los colaboradores sobre la forma de realizar las tareas de su competencia y evitar así, confusiones a la hora de llevar a cabo sus funciones, pero sirven, a la vez, como un instrumento de rendición de cuenta acerca de qué, cómo, cuándo y dónde se ejecutan las labores que son responsabilidad de cada funcionario.

Sin perjuicio de la descripción específica de los pasos a seguir para cumplir con tareas específicas, los Manuales de Procedimientos deben cumplir con otros objetivos no menos importantes para el buen desarrollo de la gestión administrativa, entre los cuáles podemos mencionar.

- 1.- Dar a conocer a todo el personal involucrado los objetivos, relaciones de dependencia, responsabilidades y políticas institucionales.
- 2.- Propiciar la uniformidad del trabajo, permitiendo que diferentes colaboradores puedan realizar diferentes tareas sin ningún inconveniente.

- 3.- Evitar duplicidad de funciones y, a la vez, servir como indicador para detectar omisiones.
- 4.- Propiciar mejoras en los procedimientos vigentes en procura de una mayor eficiencia administrativa.
- 5.- Facilitan la inducción de los nuevos colaboradores de la institución.
- 6.- Permite la integración de todos los colaboradores, así como la funcionalidad integral del personal.
- 7.- Propicia el ahorro de esfuerzos y recursos
- 8.- Es un instrumento útil para los evaluadores y auditores del Control Interno.

## **2.2 DESARROLLO DE OBJETIVOS**

### **Diagnóstico de las funciones que se desarrollan en el área de licenciamiento de IT Controller.**

#### **2.2.1 Conocimiento de las generalidades del área de licenciamiento**

El área de licenciamiento de IT Controller pertenece a la Región TP MAR y a su vez hace parte del área de Tecnologías IT de la empresa. En esta área se tramitan órdenes de compra, tramites con proveedores y nuevas licencias, manejo de inventarios de softwares y seguimiento al proceso de aprovisionamiento de nuevas licencias para Colombia, Perú, Nicaragua y Guyana.

El área de licenciamiento está conformada por los analistas Carlos Arias y Samuel Arevalo quienes son las personas delegadas por Teleperformance para tener contacto directo con las empresas proveedoras de Softwares como: Microsoft, Adobe, Softka, Autodesk, Xertica, Google entre otros. Las labores del día a día incluyen la gestión del Service Desk la cual es la plataforma interna de Teleperformance por la cual llegan las solicitudes de todos los colaboradores que requieren algún trámite, en este caso por esta plataforma llegan las solicitudes de licencias y gestiones relacionadas con el area de licenciamiento las cuales se gestionan y tramitan de la mano con otras áreas de tecnología como lo son Information security, User Admin y Desktop Support.

#### **¿Qué es User Admin?**

Es el área encargada de manejar el directorio activo y permisos de usuario para todos los colaboradores de la empresa. Cabe resaltar que cada empleado de Teleperformance tiene un código y usuario los cuales están registrados en las bases de datos de User Admin. En esta area se realiza la asignación de licencias O365 una vez se cuentan con los aprobados pertinentes.

#### **¿Qué es Information Security?**

El área de seguridad informática se encarga de mantener un control estricto respecto al uso de softwares por parte de diferentes campañas, esto incluye revisiones periódicas a las actualizaciones por parte de los softwares con el fin de evitar brechas de seguridad en la cual se pueda perder información confidencial de la empresa, generar protocolos de uso para los softwares según los cargos de los empleados entre otros.

## **¿Qué es Desktop Support?**

Es el área encargada del soporte técnico de la empresa. A esta área se envían las solicitudes del Service Desk cuando se requiere instalar, configurar o Desinstalar un software. También hacen configuración de nuevos equipos y soporte a usuarios por medio de la plataforma Teams y Zoom.

Otro medio de comunicación muy importante para el área de licenciamiento es el correo corporativo del área, ya que a este llegan las solicitudes de cotizaciones de softwares, aprobados por parte de vicepresidencias regionales y comunicados por parte de los directivos del área de Tecnologías.

Finalmente, el medio principal de comunicación de la empresa es por medio de la plataforma Microsoft Teams en la cual todos los usuarios en el área administrativa tienen acceso y pueden comunicarse con personas de otras áreas en tiempo real, programar reuniones y eventos por medio del Calendario Outlook.

### **2.2.2 Diseño del instrumento para la recopilación de información requerida**

Al momento de diseñar el instrumento para la recopilación de información se tuvo en cuenta que como tal no hay espacios de capacitación que ocurran de manera frecuente por lo que fue necesario generar un cuestionario el cual sirviera para recopilar la información necesaria para el trámite de cualquier software. Posteriormente se realizó una investigación sobre los tipos de cuestionarios, sus características y métodos de aplicación con el fin de poder escoger el que más permita recopilar información de las reuniones programadas por el área de licenciamiento

#### **Tipos de cuestionario: Cuestionarios no Estructurados**

Se utilizan cuando se realizan Investigaciones Exploratorias. Este modelo de cuestionario permite que, el investigador se familiarice con el tema que se investigará. Asimismo, recolectan la información por medio de preguntas cerradas. Entre las características se pueden nombrar:

- Aplicable a muestras pequeñas, muy poco representativas.
- Suministran información cualitativa.
- Se aplican en encuestas a domicilio, entrevistas y dinámicas grupales.
- En encuestador puede hacer las preguntas que consideren necesarias y en el orden que cree adecuado, sin la rigidez de otros tipos de cuestionarios.

#### **Cuestionarios Estructurados**

Estos cuestionarios son usados en investigaciones descriptivas y causales. Este tipo de herramienta exploratoria emplea escalas que son analizadas con técnicas



cuantitativas. Además, las personas que aportan información a través de este instrumento son seleccionadas aplicando técnicas de muestreo.

Para que un cuestionario sea estructurado debe cumplir con los siguientes parámetros:

- Pueden emplearse en la calle, viviendas, empresas y telefónicamente.
- Son utilizados cuando la muestra sobrepasa las 50 personas, de acuerdo con el tamaño mínimo de la muestra en estadística.
- Las empresas pueden usarlos para medir el posicionamiento de un producto o servicio.
- La estructura de las preguntas puede ser de selección múltiple, dicotómicas (solo tienen dos alternativas de respuesta), preguntas de escala donde la respuesta se encuentra en una escala establecida por el investigador.
- Minimizan el error de respuesta, porque adaptan las preguntas al individuo que llena el cuestionario y en formatos que no confunden para responder.
- Las preguntas pueden ser de modalidad abierta donde el encuestado responde libremente.
- Si este tipo de cuestionario se aplica en empresas en el encabezado debe identificarse a la organización.

### **Cuestionarios Semi Estructurados**

Son aplicados cuando el investigador desea diversidad de respuestas o cuando las mismas no se pueden predecir. En muchos casos los investigadores del estudio no conocen todas las respuestas que pudieran suministrar los informantes porque resulta engorros delimitarlas en su totalidad.

Cuando se presentan estos casos las preguntas se redactan de manera cerrada y se le da la oportunidad al informante de añadir alguna respuesta. Este tipo de cuestionarios es muy utilizado en entrevistas telefónicas y personales.

Por otra parte, tomando en cuenta los medios donde se presentará la investigación, los tipos de cuestionarios pueden ser:

### **Electrónicos**

Estos cuestionarios son adaptados a los diversos dispositivos digitales que existen en la actualidad como Tablet, laptop y teléfonos inteligentes. El formato debe ser amigable, interactivo y diseñado para que el informante pueda entender las

preguntas con claridad y suministrar sin cohibirse toda la información necesaria para la investigación.

## **Impresos**

Se imprimen en hojas tamaño carta, cuidando la metodología y estética establecida para el diseño de los cuestionarios. Es el formato más popularizado y manejado por los investigadores. Actualmente, este tipo de cuestionario es costoso en relación con los cuestionarios electrónicos, por la cantidad de recursos a utilizar como tinta, papel, grapas y lápices.

De acuerdo a los previos conceptos y tipos de cuestionarios se eligió el cuestionario no estructurado ya que el área de IT Controller no cuenta con espacios periódicos para la capacitación de nuevos empleados, el método de trabajo es totalmente virtual, por lo tanto, el orden flexible de las preguntas, la no necesidad de hacer muestreos para recolectar información es una gran ventaja ya que permite puntualmente resolver las dudas que van surgiendo en cada reunión.

Una vez seleccionado el tipo de instrumento a utilizar las preguntas que se utilizaron fueron de tipo abiertas.

## **¿Que son las preguntas abiertas?**

Son preguntas que se usan con carácter exploratorio ya que el encuestado no se encuentra en la obligación de responder escogiendo una opción de un listado de respuestas predeterminadas brindadas por el encuestador, además este tipo de preguntas son de carácter cualitativo por lo que no se prestan para hacer estudios estadísticos.

Este tipo de preguntas también permiten la recolección de datos más detallados ya que no es necesario hacer investigaciones previas, las personas encuestadas pueden responder con sus mismas palabras y exponer su opinión frente al tema que se está tratando.

Las preguntas se clasificaron por tipos:

- Preguntas por áreas de trabajo: Es necesario recopilar información sobre las áreas de trabajo con las cuales se trabaja en conjunto en el día a día.
- Preguntas sobre validación de información de usuarios: Antes de asignar una licencia es necesario validar que la información suministrada es correcta por ende fue necesario investigar la manera de corroborar la veracidad de la información además de saber cuáles son las plataformas de consulta.
-

- Preguntas Centros de Costo: Al momento de recibir las solicitudes de licencias se debe validar la información del centro de costo, verificar que traiga adjunto el aprobado del vicepresidente encargado y que su código sea el correcto. Tan solo en Colombia se manejan más de 2500 centros de costo, por lo tanto, es de vital importancia tener clara esta información para no generar confusiones y futuros reprocesos.
- Preguntas para cada software: Cada Software tiene una gestión diferente por lo que es fundamental tener claro cuál es el debido proceso para cada uno
- Preguntas para manejo de inventario: Al momento de realizar algún cambio de una licencia ya sea asignar una nueva licencia, reasignación, eliminación etc... Es necesario saber cómo se documentan estos cambios para la generación de futuros reportes y procesos de facturación

### **2.2.2 Establecimiento de la forma en que se va a aplicar el instrumento**

Los cuestionarios no estructurados se aplicaron en las reuniones que se tienen programadas durante todas las semanas en el área de licenciamiento y en las sesiones de capacitación que se realizaron en los 2 primeros meses de prácticas. Casi todos los días hay programadas reuniones de seguimiento respecto a temas diferentes ya sea manejo softwares, incidencias con productos actuales, procesos de facturación, implementación de nuevos softwares, procesos de migración masivos a nuevos aplicativos entre otros. Cuando los analistas Carlos Arias o Samuel Arevalo lideraban estas reuniones generalmente quedaban ciertos espacios para resolver dudas sobre los temas explicados y fue en esos momentos en los que se procedió a aplicar el cuestionario

### **2.2.3 Análisis de la información:**

Se utilizó la información obtenida del uso del instrumento aplicado y esta a su vez se clasificó por diferentes criterios siendo estos:

- Plataformas de consulta:
- Tipo de licencia y proveedor
- Tipos de tramites
- Clasificación de áreas de incidente del Service Desk
- Manejo de la plataforma Service Desk
- Procesos de aprobación

## 2.3 DISEÑO DEL MANUAL DE CAPACITACIÓN DE LOS PROCESOS

### 2.3.1 Identificación del formato de manual de capacitación

Los manuales de procesos son documentos empresariales internos en los cuales se describen como se llevan a cabo las gestiones y procesos de un área de trabajo. En el caso de Teleperformance la oficina de sistema integrado de gestión brinda un modelo y unas pautas básicas para tener en cuenta a la hora de generar un manual de procesos para cualquier área. Para la identificación del formato a usar se hizo una investigación de orden documental en la cual se encontró el modelo establecido por el señor Enrique Benjamín Franklin en su libro “Organización de empresas<sup>1</sup>” publicado en 2009. El cual cuenta con la siguiente estructura

- Identificación, aquí se incluyen los datos de la empresa, logotipo, nombre de la empresa, denominación del manual, fecha de elaboración, número de páginas y datos relativos a la o las revisiones del manual.
- Índice, presenta la relación de capítulos y apartados del documento.
- Introducción, es una breve explicación del contenido total del manual.
- Objetivo, muestra qué es lo que se quiere lograr con dicho documento.
- Alcance, son todos los requisitos a cumplir para lograr el objetivo.
- Políticas, son criterios que orientan y facilitan las operaciones.
- Responsable, es el puesto o la unidad administrativa que tiene a su cargo la preparación y aplicación del procedimiento.
- Procedimientos, son la descripción detallada de las operaciones, se presentan por escrito y de una forma secuencial, describe en qué consiste el procedimiento, cómo, dónde y con qué se lleva a cabo.
- Glosario, es la lista que explica de forma técnica algunos conceptos relacionados en el contenido.



---

<sup>1</sup> Organización de empresas: Enrique B. Franklin. Ed. Mc Graw Hill Tercera Edición

### 2.3.2 Diseño del formato del manual de capacitación:

Para el diseño del formato del manual se tuvo en cuenta el modelo establecido por Enrique Benjamín Franklin en el libro “Organización de empresas” ya que es el que presenta mayor semejanza a los parámetros establecidos por el área de Registro y control documental de Teleperformance según el sharepoint oficial publicado bajo el nombre “8.3.1.1 Business certifications management”

**Grafico 4. Formato Manual Capacitación**

	Procedimientos de Licenciamiento IT Controller	Código: TP-PC-01
		Versión: 1.0
 Actualizar tabla...	Área o Proceso: Licenciamiento IT Controller	Página: 1 de 30

<b>TABLA DE CONTENIDO</b>	
OBJETIVO GENERAL .....	2
ALCANCE .....	2
TERMINOS Y DEFINICIONES .....	2
DESCRIPCIÓN PROCEDIMIENTO .....	5
Microsoft Office 365.....	5
Zoom .....	9
Suite Adobe .....	10
G-suite .....	10
Autodesk.....	12
Webex .....	12
Grammarly.....	13
Licenciamiento Hi-Bot.....	13
SFTP/Carpetas Compartidas .....	14
ANEXOS Y/O DOCUMENTOS RELACIONADOS: .....	15
Matriz de Roles O365.....	15
Tipos de licencia O365 .....	15
Diagrama de flujo O365:.....	16
.....	16
CLASIFICACIÓN DE DOCUMENTO:.....	17

*Fuente: Elaboración Propia*

Para la elaboración del anterior formato se removieron las “políticas” y “el responsable” los cuales son ítems del modelo propuesto por Franklin ya que en el área de licenciamiento no aplican.

### **2.3.3 Socialización del manual de capacitación ante directivos**

El proceso interno de Teleperformance para la publicación oficial de un manual de procesos para la capacitación de nuevos empleados en la plataforma “TP Home” (plataforma interna en la cual todos los trabajadores tienen acceso con el fin de revisar noticias, eventos, políticas y procesos de la empresa) es la siguiente:

1. Elaboración del documento.
2. Revisión del documento por parte de los jefes de área
3. Envío del documento a la oficina de Sistema integrado de gestión para su aprobación
4. Envío del documento aprobado al área de comunicaciones para su publicación Oficial

La revisión y aprobado por parte de los jefes de área es la más importante ya que ellos verifican a fondo el contenido de la información garantizando que esta sea la adecuada para subir a los canales de comunicación oficiales de la empresa. La verificación realizada por la oficina de Sistema Integrado de gestión es de carácter burocrático y documental ya que, al aprobar el manual, esta oficina le genera un código único al documento el cual queda oficialmente registrado para futuras auditorias de la empresa

El manual/handbook se socializo en una reunión de seguimiento del área de IT Controller junto con los analistas Carlos Arias y Samuel Arevalo en la plataforma Microsoft Teams los cuales dieron su visto bueno y aprobación para continuar con el proceso de publicación del manual.

## 2.4 DISEÑO PLAN DE EVALUACIÓN

Uno de los modelos de evaluación más populares y utilizados es el establecido por Donald Kirkpatrick, profesor de la universidad de Wisconsin y autor del trabajo “Evaluación de programas de formación” en el cual busca medir el impacto de un programa de formación tanto en el individuo como en la organización.

El autor establece cuatro niveles de evaluación los cuales son:

Primer nivel: Reacción. Satisfacción del capacitando con las acciones de capacitación.

Segundo nivel: Aprendizaje. ¿Qué se aprendió y asimiló en las sesiones?

Tercer nivel: Comportamiento. Influencia en el desempeño.

Cuarto nivel: Impacto en la organización. Reducción de costos, reducción de la fluctuación y ausentismo del personal, reducción de quejas, incremento de la productividad, en cantidad y calidad, mejora de la calidad.

Como puede observarse en el modelo de Kirkpatrick, los puntos uno, dos y tres se centran en el individuo, mientras que el cuarto se orienta hacia los cambios en el negocio.

Basado en el modelo de Donald Kirkpatrick y en las métricas de Teleperformance se diseñó el siguiente plan de evaluación con 3 categorías las cuales son:

- **Cuestionario para evaluar la reacción del empleado:** En este cuestionario se busca identificar el impacto que tuvo el manual en el nuevo trabajador. Se desea conocer si fue de su agrado y la calidad de este mismo en términos metodológicos.
- **Cuestionario para evaluar el aprendizaje:** En este cuestionario se busca conocer si el trabajador ya cuenta con conocimientos y conceptos bases para poder tramitar un caso de service desk.
- **Prueba práctica con casos reales de SD:** En el área de Licenciamiento se busca la autonomía y la buena toma de decisiones por parte de los analistas a la hora de gestionar trámites internos y externos. Por ende, es necesario medir los resultados de la prueba práctica con el fin de aprobar nuevo personal que se encuentre en el periodo de pruebas

## **Conclusiones**

- Se logró establecer y detallar las funciones realizadas por un analista en el área de Licenciamiento.
- Se desarrolló un sistema de auto capacitación por medio de un manual/handbook en el cual se explican todos los trámites y validaciones que debe llevar a cabo un analista a la hora de gestionar licencias. Este manual cumple con todos los requisitos establecidos por la oficina de sistema integrado de gestión de la empresa.
- Se implementó un sistema de calificación y evaluación posterior a la capacitación por medio del manual con el fin de obtener información sobre la percepción, entendimiento y utilidad del manual en los nuevos empleados. Este sistema de evaluación permite un constante mejoramiento del manual con el fin de llegar a capacitar y apoyar nuevos analistas en tiempos record.



## Recomendaciones

- Periódicamente se debe validar la información existente de tramites de licencia ya que es bastante común que, por métricas de seguridad, nuevos contratos con proveedores o la implementación de nuevas funcionalidades, existan cambios en los requisitos de solicitud y modificación de licencias.
- Validar periódicamente con el área de sistema integrado de gestión con el fin de mantener al día el formato alineado a los parámetros mínimos que establece la empresa para estar publicados en el portal TP Home.
- Hay que recopilar los resultados de las pruebas de evaluación de manera periódica con el fin de analizar la información y posteriormente tener en cuenta los comentarios para mejorar la estructura del handbook y hacerlo más fácil de entender para los nuevos colaboradores de la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

- CABRERA RODRIGUEZ, Julio A. Evaluación de la capacitación y de su impacto en el desempeño individual y organizacional. SEDICI - Repositorio de la Universidad Nacional de La Plata [página web]. (27, febrero, 2005). [Consultado el 10, junio, 2022]. Disponible en Internet: <[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/24726/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/24726/Documento_completo.pdf?sequence=1)>.
- TIPOS DE Cuestionarios - ¿Cuáles son? [Anónimo]. Clasificación de cuestionarios [página web]. [Consultado el 10, junio, 2022]. Disponible en Internet: <<https://www.clasificacionde.org/tipos-de-cuestionarios/>>.
- IMPORTANCIA DE los Manuales de Procedimientos en la Gestión Administrativa | RIS Solutions [Anónimo]. RIS Solutions [página web]. [Consultado el 10, junio, 2022]. Disponible en Internet: <<https://rissolutions.com/importancia-de-los-manuales-de-procedimientos-en-la-gestion-administrativa/>>.
- COLABORADORES DE LOS PROYECTOS WIKIMEDIA. Teleperformance - Wikipedia, la enciclopedia libre. Wikipedia, la enciclopedia libre [página web]. (2, octubre, 2017). [Consultado el 10, junio, 2022]. Disponible en Internet: <<https://es.wikipedia.org/wiki/Teleperformance>>.
- TELEPERFORMANCE. Mission and values. Teleperformance [página web]. [Consultado el 10, junio, 2022]. Disponible en Internet: <<https://jobsteleperformance.com/mission-and-values/>>.