

PROGRAMA DE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
ENFOCADO EN EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN NEXA BPO
REGIONAL BUCARAMANGA

Angélica María Acevedo Bonilla



Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Psicología

Seccional Bucaramanga

2019

PROGRAMA DE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
ENFOCADO EN EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN NEXA BPO
REGIONAL BUCARAMANGA

Angélica María Acevedo Bonilla

Trabajo de grado

En modalidad de Pasantía para optar por el título de Psicóloga

Director del proyecto

Ps. Raúl Jaimes Hernández

Docente



Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Psicología

Seccional Bucaramanga

2019

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

Capítulo 1.

Resumen.....	7
Abstrac	8
Introducción	9
Justificación	10
Información de la institución	11

Capítulo 2.

Objetivos	12
Objetivo general	12
Objetivos específicos	12

Capítulo 3.

Marco conceptual	13
Pregunta de investigación	17

Capítulo 4.

Metodología.....	18
Población cubierta	18
Recursos.....	18
Instrumentos.....	18
Procedimiento.....	20

Capítulo 5.

Resultados	22
Procesos organizacionales atendidos	22
Cumplimiento de objetivos.....	22
Actividades satélites.....	32
Apoyo al proceso de selección.....	32
Apoyo al proceso de inducción corporativa.....	35
Apoyo al proceso de cuidado y bienestar del empleado.....	38
Semana de la salud.....	38
Día del amor y la amistad.....	38
Bienvenido Halloween.....	39

Capítulo 6.

Discusión.....	40
Conclusiones.....	42
Recomendaciones.....	44

Capítulo 7.

Referencias.....	46
------------------	----

Capítulo 8.

Anexos

Anexo 1. Reporte del EMPLOYEE RELIABILITY INVENTORY (ERI).....	47
Anexo 2. Reporte del COEFICIENTE DE COMPETENCIAS PARA VENEDORES (CCV).....	48
Anexo 3. Semana de la salud.....	49
Anexo 4. Amor y amistad	50
Anexo 5. Bienvenido Halloween.....	51

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Actividades para el manejo de emociones.....	23
Tabla 2. Actividades para la resolución de conflictos y la toma de decisiones	25
Tabla 3. Actividades para el desarrollo de habilidades cognitivas	28
Tabla 4. Actividades para el trabajo en equipo.....	29

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1. Personal seleccionado en la ciudad de Bucaramanga	33
Grafica 2. Personal con inducción corporativa en Bucaramanga en el 2019	35
Grafica 3. Personal con inducción corporativa en ciudades intermedias en el.....	36

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: PROGRAMA DE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES ENFOCADO EN EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN NEXA BPO REGIONAL BUCARAMANGA

AUTOR(ES): ANGÉLICA MARÍA ACEVEDO BONILLA

PROGRAMA: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): RAÚL JAIMES HERNÁNDEZ

RESUMEN

Nexa Bpo es una organización que cumple las funciones de outsourcing en un mercado interno nacional, la cual se responsabiliza de realizar procesos de selección y sub contratación a diferentes entidades del sector financiero, garantizando procesos óptimos y adecuados a través del área de talento humano, cada uno de estos, se enfoca en generar estrategias para mejorar continuamente la experiencia al cliente, basada en la confianza, la honestidad y la calidad. Por lo anterior el área de cuidado al empleado considera de vital importancia el bienestar físico y mental de los colaboradores, por ello considera fundamental generar espacios en donde estos, sean capacitados y formados en beneficio a las necesidades personales y grupales dentro de la organización, en donde se lleve a cabo la iniciativa de fortalecer, innovar, crear, motivar y realizar actividades de formación que permitan el desarrollo de competencias para el fortalecimiento del clima laboral dentro de la organización, es por esto que el presente trabajo de grado realizado durante el transcurso de la pasantía se enfocó en fortalecer las competencias organizacionales en pro del mejoramiento del clima laboral, el cual prioriza el desarrollo de habilidades, conocimientos, aptitudes tanto personales como sociales, con el fin de promover la calidad de vida de los colaboradores dentro de la organización

PALABRAS CLAVE:

Competencias organizacionales, habilidades, clima laboral, psicología organizacional y selección

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: TRAINING PROGRAM IN ORGANIZATIONAL COMPETITIONS FOCUSED ON THE STRENGTHENING OF THE LABORAL CLIMATE IN NEXA BPO REGIONAL BUCARAMANGA.

AUTHOR(S): ANGÉLICA MARÍA ACEVEDO BONILLA

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: RAÚL JAIMES HERNÁNDEZ

ABSTRACT

Nexa Bpo is an organization that performs outsourcing functions in a national internal market, which is responsible for conducting selection and sub-contracting processes to different entities in the financial sector, ensuring optimal and appropriate processes through the human talent area, each of these focuses on generating strategies to continuously improve the customer experience, based on trust, honesty and quality. For this reason, the employee care area considers of vital importance the physical and mental well-being of collaborators, and therefore considers it essential to create spaces where they are trained and trained for the benefit of personal and group needs within the organization, where the strengthening initiative is carried out, innovate, create, motivate and carry out training activities that allow the development of competencies for strengthening the working environment within the organization, this is why the present degree work carried out during the course of the internship focused on strengthening organizational competencies for the improvement of the work climate, which prioritizes the development of skills, knowledge, both personal and social skills, in order to promote the quality of life of collaborators within the organization

KEYWORDS:

Organizational competencies, skills, work climate, organizational psychology and staff selection

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

En el presente informe se darán a conocer las actividades realizadas durante la pasantía en el campo organizacional en el segundo semestre del 2019, la cual fue llevada a cabo en NEXA BPO regional Bucaramanga. El trabajo realizado se argumenta desde la necesidad de fortalecer y apoyar los diferentes procesos llevados a cabo por el área de talento humano y cuidado al empleado en la organización. Teniendo en cuenta esto, se desarrollaron diferentes actividades las cuales tenían como eje central el cumplimiento de cada una de las necesidades del área de selección de personal, así mismo se realiza formación en competencias organizacionales con el fin de fortalecer el clima laboral del personal interno de la compañía

Cada una de las actividades fueron direccionadas desde las áreas de gestión del talento humano y cuidado al empleado, las cuales tienen como finalidad el cumplimiento de tiempos y necesidades del cliente, en procesos de selección, contratación y capacitación del personal, así mismo tienen como prioridad, generar espacios de aprendizaje, sentido de pertenencia, filiación con la organización, auto cuidado, auto bienestar, salud física y mental, ya que se pretende que cada uno de los colaboradores tenga un mejor desempeño laboral, por lo anterior se consideró de suma importancia el poner en práctica las competencias organizacionales enfocadas en un clima laboral óptimo en la compañía.

JUSTIFICACIÓN

La justificación de este proyecto se fundamenta a partir de la necesidad de aportar al continuo mejoramiento de la organización y el fortalecimiento del proceso de formación, reclutamiento, selección y capacitación que se le ofrece a la organización NEXA BPO regional Bucaramanga, el cual se realizará en el transcurso del primer semestre del presente año.

A lo largo del tiempo, Nexa Bpo es una organización enfocada en la tercerización de procesos en función de outsourcing para diferentes entidades del mercado interno colombiano, por lo anterior Nexa ha reunido una gran cantidad de capital humano en diferentes cargos, esto hace que las problemáticas sean más propensas a aparecer y se tengan que intervenir inmediatamente para el buen funcionamiento de la organización. Dentro de las problemáticas identificadas por esta organización se encuentran los planes de formación (focalizado en el mejoramiento del clima laboral y el fortalecimiento de competencias y habilidades organizacionales y personales) dicha organización plantea diversas soluciones desde el área del cuidado y bienestar del empleado.

Dicho proyecto se plantea con el fin de que los participantes (gestores de cobranza de banco occidente y banco Bogotá) identifiquen, reconozcan y se apropien de la importancia de adquirir y poner en práctica las habilidades personales y sociales con las que cuentan, puesto que estas son consideradas como un pilar central y eje fundamental en el momento de relacionarse con los demás individuos, mejorando la operacionalización activa del capital humano, el rendimiento y el máximo desempeño laboral.

La implementación del proyecto permitirá capacitar al personal en competencias organizacionales fortaleciendo el clima laboral en la organización, enfocado desde el saber ser (actitudes y valores) el saber conocer (conceptos, teorías y conocimientos) el saber hacer (habilidades procedimentales, técnicas y metodología) unificando así, a todo el capital humano hacia una meta o un propósito ya determinado y mejorando las relaciones entre los colaboradores.

Finalmente se pretende generar apoyo al área de talento humano, con el fin de que los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal se lleven a cabo con mayor agilidad y eficacia en cuanto a los tiempos de respuesta, así mismo se dé cumplimiento con colaboradores expertos en el área comercial externa, teniendo como propósito brindar el personal más idóneo a nuestros clientes.

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

¡Nosotros no trabajamos, nosotros Workeamos!

Nexa Bpo nace el 13 de octubre de 1976 como una empresa orientada a ofrecer soluciones ágiles y flexibles en el mercado interno nacional a cada uno de sus clientes, en 1991 se constituye como una sociedad anónima abriendo sus puertas en un mercado de compañía outsourcing, iniciando la prestación de servicios de Business Process Outsourcing (BPO), es decir una compañía la cual lleva a cabo el procesos de tercerización o sub contratación del personal a entidades seguras del estado, enfocado principalmente en organizaciones financieras específicamente el GRUPO AVAL conformado por: *Banco Occidente, Banco Popular, Banco Av villas y Banco Bogotá.*

Misión: Somos expertos en la gestión de experiencia al cliente, brindando soluciones de Contact center y BPO. Creamos junto a nuestros clientes modelos de experiencia con base en la satisfacción, seguridad y eficiencia para generar valor en sus negocios.

Visión: Queremos ser una compañía reconocida por la capacidad para responder con agilidad y eficiencia a los desafíos del entorno, llevando a cada uno de los clientes a tener renovación e innovación en sus procesos de negocio, generando lo mejor del mejor talento humano y la experiencia del cliente.

A través del tiempo Nexa Bpo ha provisto más de 2.500 puestos de trabajo, con más de 8.000 colaboradores a nivel nacional en donde se cuenta con 5 sedes principales ubicadas en la ciudades de: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga desde donde se administran más de 94 ciudades y municipios aledaños, buscando siempre que cada uno de sus colaboradores, sean referente de la cultura Nexa, basado en la filosofía Workeando, es decir, laborando de forma apasionada, protectora, siendo referentes de excelencia y con sentido de cocreación.

Capítulo 2.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Generar estrategias y herramientas de formación en competencias organizacionales de carácter activo participativo, enfocadas en el fortalecimiento continuo del clima laboral en Nexa Bpo regional Bucaramanga.

Objetivos Específicos:

- Identificar las necesidades existentes en la organización en cuanto al clima laboral, bienestar y cuidado del empleado Nexa BPO -Bga.
- Diseñar un programa de formación en competencias organizacionales de carácter activo-participativo en Nexa BPO - Bga.
- Implementar el programa de formación en competencias organizacionales con el propósito de fortalecer y mejorar el clima laboral en Nexa BPO - Bga.
- Apoyar al departamento de talento humano en actividades que lo requieran, a fin de contribuir con el desarrollo óptimo de los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos humanos en Nexa BPO - Bga.

Capítulo 3.

MARCO CONCEPTUAL

En la actualidad las organizaciones han ampliado su visión y actuación estratégica con relación al capital humano que desempeña continuamente un papel muy importante dentro de las mismas. Cualquier proceso productivo sólo es posible con la participación conjunta de personas que aportan conocimientos y competencias específicas convirtiéndose en ventajas propias de la organización.

La actuación del psicólogo organizacional desde su conocimiento y trabajo aporta a su campo laboral estrategias a través de programas de formación que tengan como objetivo potenciar y promover el bienestar físico y mental en sus colaboradores, generando así estabilidad emocional y psicológica a través de experiencias grupales positivas, a su vez esto permite mejorar el clima laboral, el desempeño y los resultados en las organizaciones (Salanova, Llorens y Martínez, 2016).

Los seres humanos son socialmente competentes, los cuales buscan su propio interés, pero también tienen en cuenta los sentimientos e intereses de los demás, de esta manera cuando se presentan conflictos, en lo posible se intenta buscar soluciones para ambas partes. Roca (2014) manifiesta que tanto las competencias personales como las organizacionales son de fundamental importancia para la vida, debido a que son generadoras de bienestar, sin embargo, la ausencia de estas puede desencadenar alteraciones psicológicas como ansiedad o depresión, llevando a experimentar con frecuencia emociones negativas, como la frustración o la ira, así mismo sentirse fracasados, infravalorados o desatendidos por los demás.

Es importante resaltar la labor del psicólogo en su área de desempeño, para ello Omar Franca Tarragó (2010) define a la profesión “como un grupo humano que se caracteriza por tener un cuerpo de conocimientos específicos utilizando una teoría que sea avalada por sus miembros, así mismo poseen una serie de capacidades y técnicas fundamentadas en sus conocimientos”. Es decir, que el psicólogo desempeña varias competencias, para poder guiar a una persona a superar un suceso específico.

Al ser el capital humano el eje central dentro de Nexa Bpo, debido a que al ser el outsourcing del grupo Aval, debe realizar diferentes procesos de sub contratación, influenciados por aspectos fundamentales de la concepción del ser humano dentro de la organización, los cuales deben cumplir

con requisitos previamente establecidos por la misma, por ende, su estrategia se encuentra encaminada en pro del desarrollo del ser humano (Mojica, Zapata, Quevedo y Hermidas, 2016). Por consiguiente, los pilares estratégicos que se han implementado, responden a la iniciativa de fortalecer, innovar, crear y realizar actividades de formación que potencialicen factores de protección, auto cuidado, bienestar y finalmente se puedan contribuir a un mejor desempeño laboral.

Una variable fundamental a tener en cuenta en un proceso de formación, son las habilidades y las competencias tanto personales como sociales, las cuales son adquiridas en un continuo proceso de desarrollo y aprendizaje del ser humano, debido a que este se encuentra inmerso en un amplio escenario de posibilidades para su desarrollo integral; el ser humano diariamente se va desenvolviendo en el medio ambiente como su entorno social, desarrollando habilidades y competencias que permitan relacionarse con el otro de forma óptima y fortaleciendo su ser con el fin de prepararse para su autorrealización y mejorando sus relaciones interpersonales con el fin de fortalecer diariamente su entorno social (Duran, Parra, 2014)

De acuerdo con Roca (2014) las competencias organizacionales se pueden definir como un conjunto de hábitos, que permiten comunicarse con las demás personas de forma eficaz, manteniendo relaciones satisfactorias, obteniendo lo que se pretende y logrando los objetivos propuestos; el aprendizaje de las habilidades y competencias personales o sociales permiten un mejoramiento en cuanto a la aptitud, el bienestar y la calidad de vida.

En relación con lo anterior, Camargo (2009) menciona la importancia del enfoque estratégico que han optado las grandes organizaciones para invertir en formación de su recurso humano, es este el caso de Nexa Bpo donde la capacitación pertenece a un sistema de formación compuesto por las distintas áreas entre estas, talento humano desde donde se educan o preparan al personal para el ingreso óptimo a la organización, desarrollando habilidades y competencias propias del cargo comercial.

El desarrollo de las competencias es fundamental para que la fuerza laboral aumente la productividad del trabajo, se maximicen los conocimientos de los colaboradores, se aprovechen al máximo las habilidades de las personas y se cuente con mayores niveles de satisfacción (Ulloa, 2015).

De acuerdo con Mejía, Bravo & Montoya (2013) la organización debe generar espacios en donde los colaboradores logren potencializar la capacidad de formarse y desarrollarse dentro de la misma, teniendo un mayor desempeño laboral, basado en el trabajo en equipo, el desarrollo de talentos y la maximización del desempeño

Por otra parte, una variable fundamental a tener en cuenta en un proceso de formación, son las competencias; entendidas como las capacidades de una persona para desempeñarse en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad el cumplimiento de objetivo en específico por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público (Ejército Nacional de Colombia, 2013).

Según Mc Clelland (1973), se pueden identificar algunos aspectos sobre las competencias de los colaboradores, por ejemplo:

- Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa.
- Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables.
- Todas las competencias se pueden desarrollar, aunque no de manera inmediata, para el desarrollo de esta es necesario la experiencia.

De acuerdo con lo anterior se ha evidenciado que actualmente las organizaciones están aplicando un sistema basado en competencias laborales, según Escobar (2005) estas tienen como función el formar, educar y potencializar al máximo cada una de las habilidades de sus colaboradores, logrando un equilibrio continuo frente a cada una de las necesidades de la organización.

Por otra parte Vaca, Quintero & Vaca (2015), mencionan que la satisfacción, la motivación y el comportamiento son aspectos primordiales para el fortalecimiento del clima laboral, para esto se requiere que cada uno de los colaboradores adopten las buenas prácticas, fomenten el mejoramiento continuo y generen cambios enfocados al alto desempeño de cada uno de los integrantes en la organización, por lo anterior Peña, Díaz, & Carrillo (2013) afirman que cada una de las competencias laborales están directamente relacionadas con el bienestar de los colaboradores, la calidad de vida laboral y el desempeño óptimo dentro y fuera de la organización.

Se ha considerado que actualmente para las organizaciones es fundamental brindar un entorno de bienestar, armonía y tranquilidad a cada uno de sus colaboradores, de acuerdo con Pérez Maldonado (2006), un clima laboral óptimo y favorable para los colaboradores debe construirse por estos mismos, con el fin de generar un acercamiento a metas y logros propuestos, el cual les permita interactuar con otros de forma asertiva, fomentando la autorreflexión en cada uno de los actos a desarrollar con el fin de potencializar un mejoramiento continuo en la organización permitiendo incrementar la eficiencia de cada una de las instancias y procesos de la organización.

Dentro de una organización se pueden evidenciar diferentes elementos, los cuales son considerados como factores fundamentales que enfocados, alcanzan el desempeño adecuado de los colaboradores dentro de la organización, por lo anterior Mejía, Bravo & Montoya (2013) afirman que la organización y los empleados deben estar agrupados hacia la misma dirección, en donde las responsabilidades están predominadas de acuerdo a la red de jerarquía, basada en la colaboración, la cooperación, la confianza y las buenas relaciones.

Pardo (2007) afirma que “la capacitación, el entrenamiento y el aprendizaje organizacional, hacen parte de los aspectos que más se destacan dentro del enfoque de la gestión por competencias, ya que demuestra claramente que sólo las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden” por lo anterior Enciso & Villamizar (2014) mencionan que es importante que las organizaciones generen espacios de aprendizaje tanto individual como grupal para sus colaboradores, las cuales deben estar enfocadas en la maximización del desempeño laboral, por ende, el colaborador debe poder aplicar lo aprendido en un entorno laboral, el cual este comprometido con el desarrollo del capital humano.

El área de talento humano tiene presente otro tipo de procesos llevados a cabo dentro de la organización, estos parten como un factor fundamental mediante la prestación de servicios de outsourcing en donde es necesario el reclutamiento y selección del personal adecuado para el cumplimiento requerido por parte de los clientes.

Llanos (2005) menciona que en el área organizacional se lleva a cabo un proceso llamado “requisición” en el cual el cliente solicita un nuevo colaborador, generando una serie de requisitos o parámetros necesarios para poder iniciar el proceso de reclutamiento para el cubrimiento de esta vacante.

El reclutamiento externo es el proceso en donde se captan los posibles candidatos que están fuera de la organización los cuales cumplen con parámetros o requisitos previamente establecidos por ella, cumpliendo con el perfil del cargo y generando un valor agregado a la organización. (Llanos, 2005; Decenzo & Robbins, 2001), mientras que el reclutamiento interno se lleva a cabo dentro de la organización, según Gómez, Balkin & Cardy (2001) afirman que este se hace con la intención de promover al personal del cargo que tiene actualmente a uno de mayor o a uno con mejores condiciones laborales.

Finalmente, la selección del personal es definida por De Juan (2004) como “la escogencia del mejor candidato” puesto que se considera como la persona más idónea para ocupar el cargo por sus habilidades, desempeño y experticia, Solarte (2009) afirma que es allí en donde se busca que el candidato logre desempeñarse de forma óptima dentro de la organización, generando una adaptación correcta durante el proceso y el ingreso a la compañía.

Pregunta de Investigación

¿Resulta eficiente ejecutar un programa de formación en competencias organizacionales enfocado en el fortalecimiento del clima laboral en Nexa Bpo, como apoyo al área de talento humano?

Capítulo 4.

METODOLOGÍA

El proyecto plantea un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo no experimental, de corte transversal, teniendo en cuenta que se pretende diseñar un programa en formación de competencias organizacionales en donde se adquieran diferentes herramientas que favorezcan el fortalecimiento del clima laboral dentro de la organización, esto se realizará durante un momento determinado (segundo periodo del año 2019) sin manipulación de variables.

Población cubierta:

Para la realización del proyecto se contará con la participación: gestores de cobranza del banco Bogotá y banco Occidente, formadores del banco de Bogotá y Banco Occidente, personal administrativo de Nexa Bpo, coordinadores de la fuerza externa del Banco del Occidente, Banco Av. villas y Banco Popular.

Recursos:

Con el fin de apoyar al área de talento humano e implementar las actividades de formación de manera dinámica, objetiva y recursiva, se utilizarán:

- Elementos de papelería.
- Material lúdico (pelotas, cuerdas, conos, tarjetas, tapas de colores, carteleras,
- Material de publicidad (Campañas específicas): letreros, poster, videos.
- Capital humano.

Instrumentos:

EMPLOYEE RELIABILITY INVENTORY (ERI) es un instrumento creado para mejorar los procesos de selección de candidatos, cuyo desarrollo apoya la Gestión de Recursos Humanos en empresas y de esa forma identificar empleados valiosos, altamente productivos y confiables. (Anexo 1)

El ERI es un test de reducción de riesgos e integridad, los resultados están diseñados para ayudar a reducir ausentismos, hurtos de empleados, rotación laboral y accidentes relacionados con

el trabajo, en donde se generan diferentes beneficios para la organización como lo son aumento de la Productividad, ahorros significativos, ya que existe una reducción en los errores de contratación, potenciamiento de una Cultura de Servicio, reducción de Hurto Interno, reducción rotación laboral y estandarización y rapidez en los procesos de selección.

El ERI evalúa puntualmente los siguientes aspectos: responsabilidad, servicio al cliente, madurez emocional, productividad, honestidad, compromiso a largo plazo y seguridad de accidentes labores. (Anexo 2)

Nombre: EMPLOYEE RELIABILITY INVENTORY (ERI)

Año de creación: 1986

Número de evaluaciones realizadas: +6.000.000 en todo el mundo y en más de 7.000 empresas.

Número de preguntas: 81

Tiempo de evaluación: 10-15 minutos.

Validez: Más de 150 estudios de validación predictiva.

Resultados: Inmediatos.

Idiomas: Múltiples.

Uso para: Sólo en selección de candidatos.

Tipos de trabajo: Se puede aplicar en todos los cargos, posee alta compatibilidad con el nivel operacional, ya que utiliza preguntas de fácil comprensión.

El COEFICIENTE DE COMPETENCIAS PARA VENEDORES (CCV), es un Test de Ventas creado para identificar vendedores exitosos, el objetivo del test de ventas CCV es identificar el grado de desarrollo de seis competencias, estrechamente ligadas al desempeño de candidatos que postulan a cargos comerciales, los resultados permiten incrementar sus ventas, poseen una alta rentabilidad y pueden ser utilizados como un filtro rápido y preciso (Anexo 3). Esta prueba evalúa los siguientes aspectos: energía, iniciativa, persuasión, fortaleza del ego, motivación al logro y la confianza en sí mismo. (Anexo 4)

Nombre: CCV©, Coeficiente de competencias para vendedores

Usos: Evaluación de candidatos y fuerza de ventas actual.

Año Creación: 2005

Aplicaciones: +1.000.000 en todo el mundo.

Número de Preguntas: 92

Tiempo de Aplicación: 15-20 minutos.

Validez: Más de 100 estudios de validación predictiva.

Confiabilidad: 93%

Resultados: Inmediatos

Idiomas: Múltiples

Tipos de Vendedores: Retail, productos y servicios financieros, venta telefónica, venta de seguros, telecomunicaciones, productos y servicios en general.

Procedimiento:

El trabajo se realizará en cuatro fases con relación al cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.

Fase 1: Identificación

Inicialmente se considerará una primera etapa de recopilación de la información a través de la búsqueda de datos y empalme con campañas ya existentes e implementadas en la organización, con el fin de tener recursos para continuar con la siguiente etapa.

Fase 2: Diseño

A partir de la identificación de las necesidades frente a las temáticas de formación para el mejoramiento del clima laboral y los referentes claros se procederá a idear cuatro actividades por

competencia, lo cual nos llevará al diseño completo del programa de formación en competencias organizacionales para el fortalecimiento del clima laboral en Nexa Bpo – Bga

Fase 3: Implementación

Al finalizar el diseño, se continuará con su implementación, este proceso se realizará con el capital humano de Nexa Bpo – Bga, las actividades de formación estarán sujetas a la disponibilidad de los colaboradores y las necesidades identificadas en cada departamento.

Fase 4: Recolección y análisis de resultados

Esta fase consistirá en recoger y analizar la información brindada en cada uno de los encuentros con los colaboradores de Nexa Bpo – Bga, con el fin de contribuir a la organización por medio de la identificación de fortalezas y debilidades tanto individuales como de grupo, en donde se generen estrategias y herramientas para el fortalecimiento continuo del clima laboral en los respectivos puestos de trabajo de la organización

Capítulo 5.

RESULTADOS

Procesos organizacionales atendidos

El Departamento de talento humano de Nexa Bpo regional Bucaramanga, busca continuamente el cumplimiento proceso de outsourcing y tercerización de procesos, basado en el reclutamiento, selección, formación y capacitación del personal de entidades financieras seguras del estado, para esto es importante una alineación completa entre los objetivos estratégicos de la organización y los objetivos personales de cada uno de los candidatos. A partir de lo mencionado, el proyecto consideró necesario apoyar todo tipo de proceso que se lleva a cabo en la organización, a través de estrategias formativas que dieron herramientas para el fortalecimiento de competencias organizacionales y el clima laboral, a su vez se realizó la vinculación e inclusión del campo organizacional en función de pasantía en psicología.

Cumplimiento de objetivos

En relación con el objetivo general de este proyecto el cual fue diseñar un programa de formación en competencias organizacionales enfocado en el fortalecimiento del clima laboral carácter activo-participativo, en el que se fortaleciera el desarrollo óptimo del ser humano en Nexa Bpo para el cumplimiento de este se plantearon una serie de objetivos específicos.

Para llevar a cabo el primer objetivo el cual fue identificar las necesidades de formación existentes en Nexa Bpo, se generó una conversación estratégica entre la jefe a cargo del área de talento humano y el anterior pasante de psicología, en la cual se manifestaron las necesidades de formación frente sentido de pertenencia, manejo de estrés, comunicación asertiva, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y toma de decisiones.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo el cual consistía en diseñar un programa de formación en competencias organizacionales de carácter activo – participativo en Nexa Bpo, se optó por encuadrar cada actividad de los planes de formación con el fin de fortalecer el clima laboral dentro de la organización a continuación, se presenta el programa de formación.

Tabla 1. Actividades para el manejo de emociones

FICHA DE LAS ACTIVIDADES.	
Nombre de la actividad	Auto controlándome
Tema Abordado	Inteligencia emocional
Dirigido a	Personal de Nexa Bpo
Objetivos del taller	
<ul style="list-style-type: none"> • Generar conciencia en el personal sobre la importancia del auto control en el diario vivir, con el fin de que logren una óptima adaptación sin importar el entorno al cual se enfrenten. • Informar sobre algunas estrategias de afrontamiento de emociones en situaciones de crisis en donde puedan ponerlas en práctica en diferentes situaciones. 	
Habilidades a desarrollar con el taller	
<ul style="list-style-type: none"> • Auto control • Manejo de emociones • Adaptación al entorno 	
Pauta Metodológica	
Nombre de la actividad / Materiales	Metodología
Controlándome Hojas Lapiceros Música	<ul style="list-style-type: none"> • Para iniciar se dividirá el grupo en cuatro equipos, cada uno de estos tendrán una instrucción diferente la cual es una estrategia de manejo de emociones y autocontrol: • Estrategia 1: a uno de los grupos se les entrega hojas de papel y lapiceros, en donde deberán escribir una carta para la persona que más quieren y les importa en donde solo mencionaran aspectos positivos de su diario vivir, pensando en que se la harán llegar como un informativo de que están “vivos”. • Estrategia 2: al segundo grupo se le preguntará cual es la música que más utilizan de acuerdo con el entorno o al estado de ánimo, como fiestas, celebraciones familiares, para estar con amigos, para

	<p>dormir, cuando están felices, preocupados o tristes, esto con el fin de identificar cuales ritmos de música pueden influir favorablemente al momento de sentir cierto tipo de emociones, seguido a esto se pondrá diferentes ritmos de música con el fin de que ellos reaccionen con una emoción de acuerdo al ritmo de música.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia 3: se le indicara al tercer equipo que se coloquen en parejas estos deberán representar diferentes emociones las cuales se les indicara con anterioridad, ellos deberán mantenerse en esa emoción sin importar la reacción de su compañero esto se deberá realizar mirándose a los ojos. • Estrategia 4: al último equipo se le pedirá que se formen en parejas, estos deberán sentarse frente a frente y mirarse a los ojos en completo silencio, sin hacer gestos o interactuar con el compañero, sin embargo, se intentaran comunicar solamente con la mirada e intentar entender que está sintiendo su compañero el cual está en completo silencio. • Al finalizar la actividad se realizará una socialización frente a la temática abordada en donde los participantes puedan interactuar con lo que sintieron mientras realizaban la actividad
<p>Desestresándome</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Este ejercicio consiste en relajar algunas partes del cuerpo. • Se le pide al personal que se organicen de manera que se sientan cómodos y seguido se indica que cierren los ojos para lograr concentración. La atención se enfoca en la respiración y en la tensión de alguna parte del cuerpo en específico, por ejemplo, el cuello, se tensiona por algunos segundos y se relaja finalmente acompañado de la respiración, así hasta lograrlo con todo el cuerpo. Para este ejercicio es necesario un lugar tranquilo, sin ruido ni distractores.

Fuente: Propia

Tabla 2: Actividades para la resolución de conflictos y la toma de decisiones.

FICHA DE LAS ACTIVIDADES.	
Nombre de la actividad	Habilidades para la vida
Tema Abordado	Resolución de conflictos y toma de decisiones
Dirigido a	Personal de Nexa Bpo
Objetivos del taller	
<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la importancia de la toma de decisiones asertivas en la vida cotidiana con el fin de saber reaccionar de forma adecuada en situaciones de crisis. • Fortalecer la capacidad de ver al otro como una red de apoyo en entornos complejos con el fin de disminuir conductas autodestructivas. • Brindar herramientas en el personal frente a la resolución de diferentes problemáticas lúdicas las cuales lleven a prepararlos para situaciones complejas dentro del entorno laboral. 	
Habilidades a desarrollar con el taller	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva • Toma de decisiones • Resolución de conflictos • Flexibilidad cognitiva • Trabajo en equipo 	
Pauta Metodológica	
Nombre de la actividad / Materiales	Metodología
Trabajando juntos Pin pon Cucharas	<ul style="list-style-type: none"> • Se le pedirá al personal que se dividan en grupos de a 6 en donde se les amarrará los pies a todos y dos de ellos llevaran los ojos vendados. • Seguido a esto se les indicará la instrucción, la cual deberán cumplir en su totalidad, esta será una pista de desafíos los cuales lo deben

<p>Bombas Lazos Vendas</p>	<p>resolver</p> <p>entre todos los participantes del equipo, (la pista de obstáculos puede ser flexible frente al entorno en donde se esté realizando)</p> <ul style="list-style-type: none"> • La pista realizada llevará los siguientes obstáculos. <ul style="list-style-type: none"> • Correr hasta un punto determinado sin tocar la bomba con las manos. • Cuando lleguen a ese punto deberán dar vuelta y volver al inicio corriendo lo más rápido posible. • Seguido a esto un participante del equipo pondrá una cuchara en la boca en donde llevará un pin pon el grupo que la deje caer deberá devolverse al punto de inicio. • Al ir al punto y llevar el pin pon se devolverán corriendo y deberán cantar una canción todos a la vez.
<p>Saltándole a la vida</p> <p>Cuerdas largas y resistentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se le pedirá al equipo que elijan a dos personas para que sean los que realicen el movimiento de la cuerda. • Seguido a esto se les indicará que cada uno de los participantes que deberán ingresar a la cuerda mientras esta esté en movimiento, por ende, su objetivo es que logren mantenerse el mayor tiempo posible dentro de ella, seguido a esto se irá aumentando la velocidad hasta que se complete determinado tiempo (pueden ser 3-4 minutos). El participante que se equivoque saldrá de la actividad y pagará penitencia la cual será impuesta por sus compañeros.
<p>La cinta</p> <p>Cinta elástica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se le solicitará al personal hacer dos círculos donde cada uno de ellos deberá tomarse de las manos teniendo como única regla el hecho de que no podrán soltarse de las manos. • Seguido a esto se les indicara que deberán pasar la cinta por cada uno de ellos (por las manos y por los pies) el primer equipo que lo logre será el ganador.

<p>Muy cerca</p> <p>Papel periódico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar el grupo total en sub grupos de mínimo 4 personas, luego colocar los pliegos de papel periódico en el piso totalmente abiertos, se les indica a los equipos que se sitúen alrededor sin tocar el papel, posteriormente se les da la siguiente indicación: “todo el grupo se debe parar sobre el papel periódico, con la condición de que no puede quedar ninguno del equipo por fuera del papel “ • Los equipos que lograron superar el primer nivel, pasarán al siguiente en donde cada uno de los pliegos será doblado por la mitad, luego vuelve y se les repite la indicación anterior. • Sucesivamente se irá doblando el papel hasta que nadie del equipo pueda sostenerse dentro de él, es importante que se fomente el trabajo en equipo basado en estrategias para lograr los objetivos.
<p>El mejor</p> <p>Cuerdas de aproximadamente 1 metro de largo</p> <p>Pin pon</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se solicitará al personal realizar dos equipos en donde a cada uno se les entregará dos cuerdas y un pin pon. • Luego se les indicara que la finalidad de la actividad es lograr lanzar el pin pon con ayuda de las dos cuerdas al equipo que está al lado, este otro equipo lo deberá recibir y volver a lanzar • El equipo que deje caer el pin pon será el perdedor, se considera fundamental no dar tics de como lanzar el pin pon, sino que cada uno de los equipos logren buscar diferentes estrategias.

Fuente propia

Tabla 3. Actividades para el desarrollo de habilidades cognitivas.

FICHA DE LAS ACTIVIDADES.	
Nombre de la actividad	Ejercitando mi mente
Tema Abordado	Habilidades cognitivas
Dirigido a	Personal de Nexa Bpo
Objetivos del taller	

<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar al personal sobre la importancia del desarrollo adecuado de las habilidades cognitivas en el ser humano mediante actividades lúdico – prácticas. • Brindar herramientas al personal, las cuales permitan desarrollar y fortalecer las habilidades cognitivas y emocionales con el fin de afrontar situaciones complejas del entorno laboral. • Generar alternativas para el uso del tiempo libre las cuales tienen como fin aprendizaje óptimo y el desarrollo adecuado del ser humano como un ser social. 	
Habilidades a desarrollar con el taller	
<ul style="list-style-type: none"> • Cognición • Autocuidado • Control de emociones 	
Pauta Metodológica	
Nombre de la actividad / Materiales	Metodología
Efecto stroop	<ul style="list-style-type: none"> • Se le pedirá a cada uno de los participantes que se pongan de pie, luego se les indicara que deben ver el afiche, en el cual estarán muchos nombres de colores, (amarillo, azul, rojo, verde entre otros) sin embargo cada uno de estos estará escrito con un color diferente al que corresponde. • La actividad tiene como finalidad que cada uno de los participantes mencione el color con el que está escrita la frase, no el color del significado de las palabras. • Ejemplo: “NARANJA” en el caso de la frase anterior el participante deberá decir el color “azul” ya que con este es el que está escrita la frase y no “naranja” que es lo que significa la frase.
	<ul style="list-style-type: none"> • Se escogerán diez militares al azar, en donde cada uno de ellos deberá mencionar el nombre de un animal bajo la siguiente frecuencia.

Mi memoria	<ul style="list-style-type: none"> El primer participante debía decir el nombre de un animal (ejemplo: león) el segundo participante debía mencionar el nombre del primer animal mencionado y agregar el nombre del animal escogido (ejemplo: león y perro) el tercer participante debía mencionar el nombre del primer y segundo animal y luego agregar el nombre del animal escogido (ejemplo: león, perro y elefante) y así consecutivamente hasta terminar con cada uno de los participantes.
-------------------	--

Fuente propia

Tabla 4: Actividades para el trabajo en equipo.

FICHA DE LAS ACTIVIDADES	
Nombre de la actividad	Programa de formación en competencias organizacionales
Tema Abordado	Trabajo en equipo
Dirigido a	Personal de Nexa Bpo
Objetivos del taller	
<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizar al personal la importancia del trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, comunicación asertiva, resolución de conflictos y redes de apoyo durante el entorno laboral, con el fin de fortalecer estrategias focales, habilidades sociales y emocionales, así mismo generando impacto en cuanto a la disminución de conductas autodestructivas. 	
Competencias a desarrollar con el taller	
<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo Liderazgo Resolución de conflictos Comunicación asertiva 	
Pauta Metodológica	
Nombre de la actividad / Materiales	Metodología

<p>“La torre de palillos”</p> <p>Materiales</p> <p>Palillos de pincho tapas de gaseosa plastilina, cinta, tijeras</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Se divide el personal en grupos simétricos, a cada uno se le entrega 4 palillos, una tapa, dos trozos de plastilina y 5 cm de cinta, luego se les da la siguiente indicación: “cada equipo deberá formar la torre más alta de palillos en donde se utilicen todos los útiles entregados en 3 minutos” ● Al terminar el tiempo todos deben poner las manos arriba sin importar cómo llevan la torre, a cada equipo se le entregará 5 palillos más y se hará cambiar de puesto <u>sin llevarse su torre</u>, es decir que deben seguir construyendo sobre la torre de sus compañeros. ● Al finalizar es importante dar a entender que los cambios siempre suceden y que se debe estar preparado para ellos, aceptándose de forma asertiva y trabajando en equipo en pro de ellos.
<p>“Ciego, manco y mudo”</p> <p>Materiales:</p> <p>Vendas para los ojos</p> <p>Bombas</p> <p>Diferentes objetos para marcas las estaciones</p> <p>Bolsas plásticas Cuerdas para amarres</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Para iniciar la actividad de deben dividir los participantes en grupos cada uno con tres participantes, en donde ellos mismo van a elegir qué rol quieren desempeñar (ciego, manco o mudo) ● Se realiza la pista de obstáculos, en donde tenga cierto nivel de dificultad y aprendizaje en cuanto al manejo del trabajo en equipo, luego los participantes se ubican de forma vertical hacia el que dirige la actividad en donde el ciego sea el primero, luego el manco y finalmente el mudo. Luego se les hará tomar distancia para que las informaciones no se logren filtrar entre ellos, así mismo se les explicará que el rol que ejercen se debe llevar a cabo a la perfección. ● La indicación varía de acuerdo a la pista de dificultades realizada, lo importante es que tenga diferentes tipos de aprendizaje en cuanto al trabajo en equipo, este circuito se le dirá al mudo, el cual deberá explicarle de la mejor manera posible y entendible al manco, para que este le ayude al ciego a realizarla y terminarla. ● El equipo que complete primero la pista será el ganador.

<p style="text-align: center;">“Los 8 objetos”</p> <p style="text-align: center;">Materiales: Objetos variados Vendas para los ojos Cuerdas para amarre</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Se sugiere que esta actividad sea realizada en grupos con mucho personal, de esta manera se debe dividir cada grupo con 4 personas, ubicándose de forma separada; en el centro de ellos se hará un círculo con variedad de objetos los cuales estarán cercados de tal manera que ningún grupo se pueda acercarse. ● Se deberá tener preparado un circuito para poder realizar la actividad, por cada obstáculo superado el grupo irá ganando un objeto del círculo, es necesario que todo el equipo participe para generar autoconocimiento como, habilidades, destrezas y estrategias focales en pro del equipo. ● Al entregar el objeto que el equipo ganó, ninguno de los integrantes podrá entrar al círculo de los objetos caminando, debido a que deberá buscar la manera para entrar a él sin pisarlo con los pies. ● Finalmente, el grupo que complete primero los 8 objetos será el ganador, se debe tener en cuenta realizar una retroalimentación en donde se enfatice en la importancia del trabajo en equipo, la participación de todos y el reconocimiento de habilidades.
---	---

Fuente propia.

Actividades satélites:

Apoyo al proceso de selección

Con relación, al cuarto objetivo el cual consistía en apoyar el Departamento de Talento humano en actividades que lo requieran, contribuyendo con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos humanos en el Nexa Bpo regional Bucaramanga, con el fin de seleccionar candidatos idóneos para el cubrimiento de vacantes a nivel nacional, se hace el respectivo proceso de talento humano llevado a cabo por: una analista de selección, una reclutadora y una pasante en psicología en donde se lleva a cabo el siguiente proceso:

Inicialmente al recibir la requisición se inicia con la de candidatos a través de la publicación de las ofertas laborales por medio plataformas digitales, los cuales deben cumplir con el primer filtro de selección, basado en la experiencia laboral según el cargo, estos pueden ser: ejecutivos comerciales externos, coordinadores comerciales, gestores de cobranza, asesores de servicio al cliente, formadores y auxiliares de trámite y solicitudes.

Posteriormente se realiza el contacto telefónico con los candidatos, en donde se menciona detalladamente cada uno de los aspectos de la vacante, se indaga sobre la experiencia laboral, se programa cita para aplicación de pruebas psicotécnicas y entrevista con el área de talento humano, sin embargo, si el candidato pertenece a una ciudad intermedia (ciudades diferentes a Bucaramanga) estas pruebas se realizan de forma virtual y la entrevista se realiza con el jefe inmediato

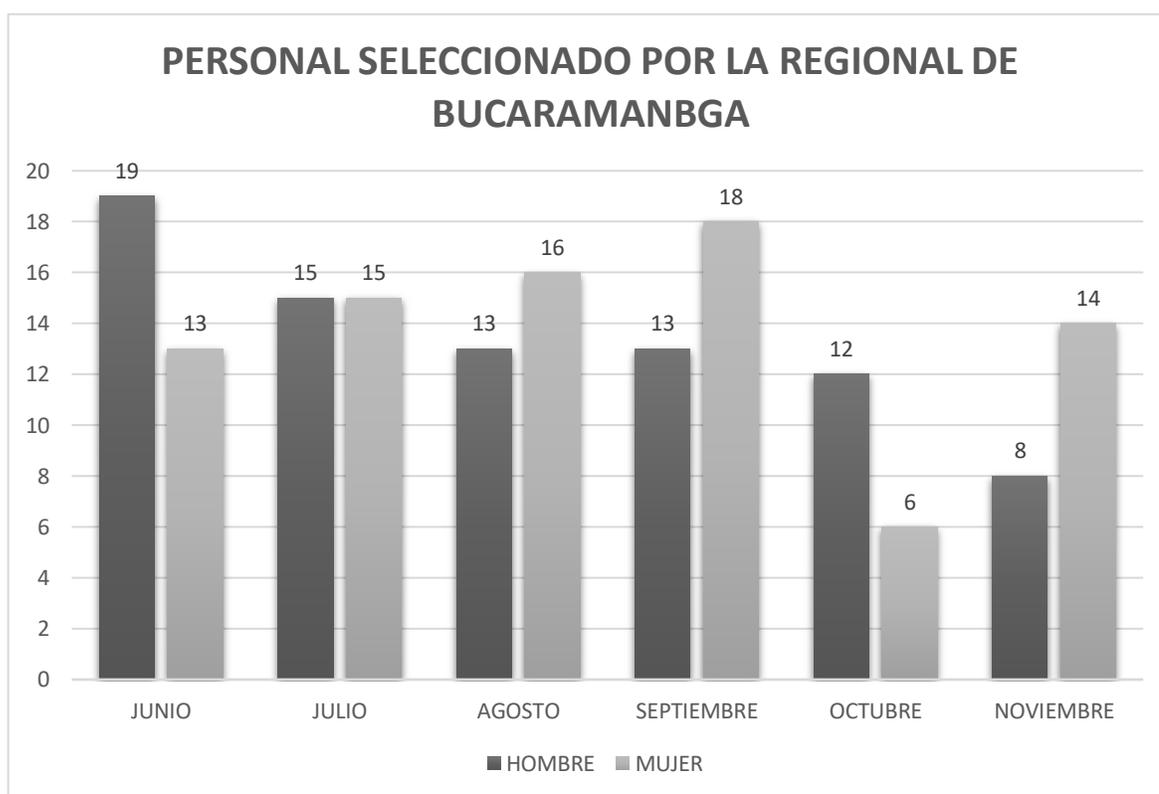
Al momento de realizar la evaluación de los candidatos se aplican dos pruebas psicotécnicas llamadas: employee reliability inventory (ERI) y el coeficiente de competencias para vendedores (CCV).

De acuerdo con lo anterior si cada uno de los candidatos tiene un puntaje aprobado en estas pruebas se dará continuidad al proceso, de lo contrario se debe finalizar en ese momento. Con las personas que continúen en el proceso se realizará una entrevista semi estructurada, la cual está enfocada en conocer aspectos del área personal, laboral, familiar y emocional, en donde se pretende re afirmar cada uno de los resultados de las pruebas con el fin de dar continuidad al proceso.

Los candidatos que logran pasar a la siguiente fase del proceso, se deben preparar para la clínica de ventas o assessment center en el cual se contará con la presencia del área de talento humano y el jefe inmediato del cargo, en este entorno se busca conocer a profundidad las habilidades de cada uno de los candidatos por medio de ejercicios focalizados en el ámbito comercial, así mismo se indaga sobre aspectos personales los cuales el jefe inmediato considera de interés y generen un aporte significativo para el perfil.

Finalmente se realiza una retroalimentación entre jefe inmediato del cargo y el área de talento humano con el fin de socializar que candidatos pasan a fase de contratación de acuerdo a sus competencias, habilidades, experiencia y perfil comercial.

Grafica 1. Personal seleccionado en la ciudad de Bucaramanga 2019.



Como se evidencia en la gráfica, el proceso de selección en la regional de Bucaramanga se le realizó con 162 comerciales externos, lo que equivale al 100% de la población, en donde 80 de estos fueron hombres lo que corresponde al 49,38% de la población total y 82 fueron mujeres con un porcentaje del 50,61% de la población total, teniendo en cuenta que la variable del sexo no afecta al cargo a ocupar por ende la diferencia no es significativa.

Teniendo como base la gráfica anterior, se identificó que en el mes de junio 2019 se realizó la selección de 32 candidatos en donde 19 fueron hombres y 13 fueron mujeres, identificando que en este periodo el proceso se llevó a cabo en mayor cantidad con hombres.

En el mes de julio de 2019 aprobaron el proceso de selección 30 candidatos, donde se identificó que estos estuvieron en la misma cantidad entre hombres y mujeres cada uno con 15 candidatos, en agosto de 2019 se evidencia el ingreso de 29 candidatos en donde la muestra más alta fue de mujeres con 16 personas seleccionadas mientras que hombres fueron 13.

En septiembre 2019 se realizó el proceso de selección con 31 candidatos en donde 18 fueron mujeres y 13 fueron hombres. Posteriormente, en el mes de octubre de 2019 bajo la tasa de selección puesto que se contrataron 18 candidatos donde en su mayoría fueron hombres con 12 candidatos y 6 mujeres. Finalmente, en el mes de noviembre de 2019 se selección 22 candidatos, en este se identificó que la mayoría del personal seleccionado fueron las mujeres con 14 candidatas mientras los hombres fueron 8 candidatos.

Lo anterior fue posible, ya que el filtro generado por el proceso de selección se llevó a cabo favorablemente en donde se cumplieron parámetros pre establecidos, tanto por la organización como por el cliente, finalmente las pruebas aplicadas generan aspectos fundamentales enfocadas en el área personal (ERI) y comercial (CCV)

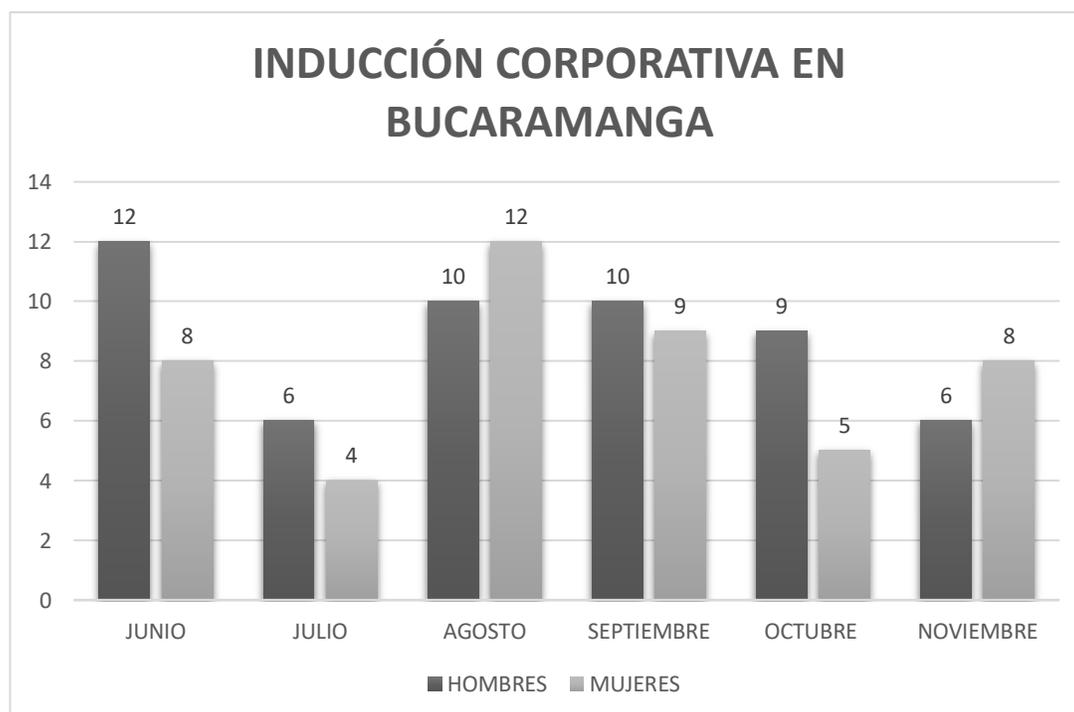
Apoyo al proceso de inducción corporativa

Se genera apoyo al área de talento humano enfocado en la formación y capacitación del personal nuevo en la organización en donde se lleva a cabo la inducción corporativa en la ciudad de Bucaramanga y en ciudades intermedias, esto con el fin de informar a los colaboradores sobre aspectos fundamentales de la organización, beneficios que se obtienen por pertenecer a la cultura Nexa y los riesgos que se conglomeran como actos fraudulentos dentro de la compañía.

Al momento de que el candidato ha sido contratado el paso a seguir es realizar la respectiva inducción corporativa de Nexa Bpo, la cual está compuesta por 5 módulos que evalúan aspectos fundamentales de la compañía, que son: 1. Plataforma estratégica, 2. Cuidado al empleado, 3. Procesos de gestión de calidad, 4. Modelo SOI y 5. Riesgos.

En Bucaramanga la inducción corporativa se lleva a cabo mediante el direccionamiento presencial del personal de talento humano, donde se implementa material lúdico – didáctico con el fin de que el aprendizaje de la misma se haga de forma pro activa y bilateral, es decir se realice una interacción directa con el personal nuevo, sin embargo, en las ciudades intermedias esta inducción se realiza de forma virtual y los colaboradores nuevos no tienen ningún tipo de acompañamiento.

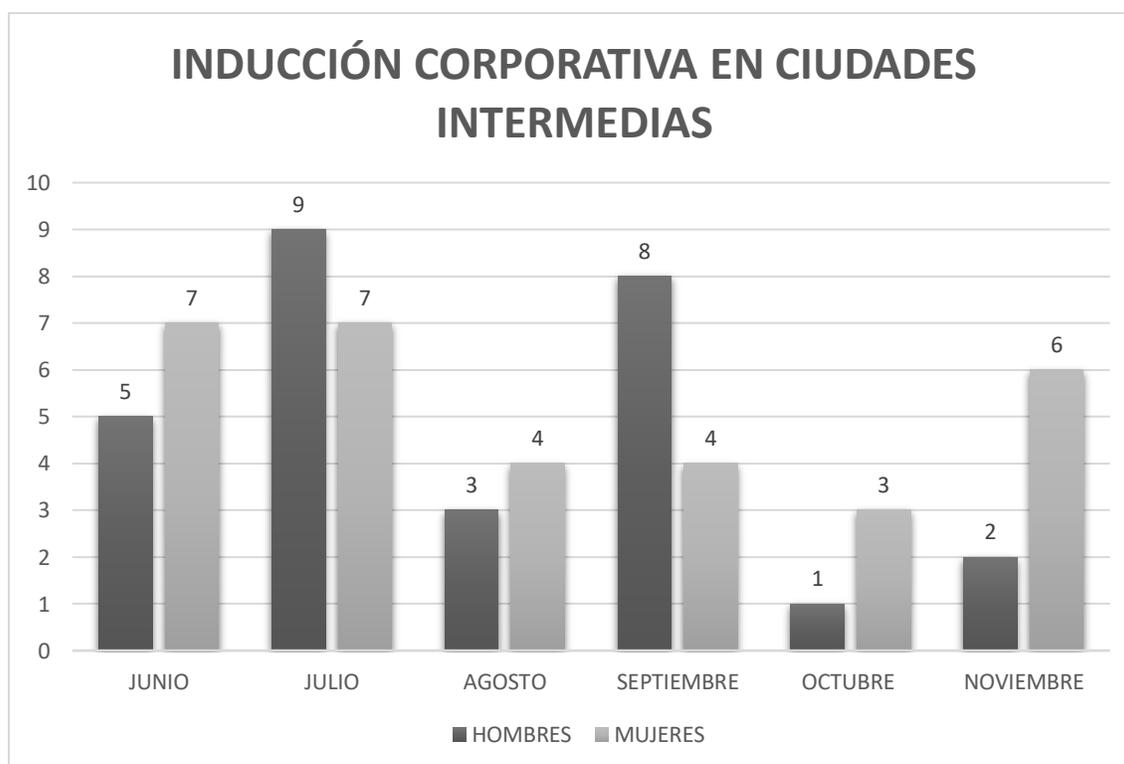
Grafica 2. Personal con inducción corporativa en Bucaramanga en el 2019.



Como se evidencia en la gráfica anterior, en la regional Bucaramanga se llevó a cabo la inducción corporativa de Nexa de forma presencial a 99 candidatos, lo que equivale al 100% de la muestra, en donde 53 fueron hombres lo que corresponde al 53,5% de la población y 46 mujeres lo que equivale al 46,5% de la población total.

Teniendo como base lo anterior, se pudo identificar que en el mes de junio se llevó a cabo la inducción con 12 hombres siendo este, un valor más alto que el de las mujeres ya que se realizó con 8 candidatas, en el mes de julio se realizaron 6 inducciones a hombres y 4 a mujeres, siendo este el mes con menos inducciones en la ciudad de Bucaramanga, el mes de agosto por el contrario del mes de julio es el mes en donde más inducciones se realizaron, ejecutada por 12 mujeres y 10 hombres, el mes de septiembre tuvo bastante similitud entre hombres y mujeres ya que, fueron 10 y 9 inducciones respectivamente, posteriormente en el mes de octubre disminuyen las inducciones en candidatas mujeres con 5, mientras que en hombres se mantienen 9 candidatos, finalmente en el mes de noviembre la inducción es realizada por 6 hombres y 8 mujeres.

Grafica 3. Personal con inducción corporativa en ciudades intermedias en el 2019



Como se logra evidenciar en la gráfica, en la regional Bucaramanga la cual tiene a cargo diferentes ciudades intermedias, a estas se les realizó la inducción corporativa de Nexa de forma virtual, con un total de 59 colaboradores los cuales aprobaron satisfactoriamente cada uno de los módulos a desarrollar, en donde 28 colaboradores fueron hombres lo que corresponde al 47,45% de la muestra y 31 fueron mujeres lo que equivale al 52,54% de la muestra, por lo anterior se evidencia que las mujeres lideran la lista de procesos en ciudades intermedias.

Teniendo como base lo anterior, se evidenció que en el mes de junio la inducción se realizó con 5 hombres y 7 mujeres, en el mes de julio se llevó a cabo la mayor cantidad de inducciones a ciudades intermedias con 9 hombres y 7 mujeres, el mes de agosto siendo el segundo mes con menor cantidad de inducciones, se realizaron 4 en mujeres y 3 en hombres, el mes de septiembre se realizaron 8 inducciones a hombres y 4 a mujeres, en el mes de octubre siendo este el periodo que menos inducciones se realizaron, puesto que solamente fue ejecutada por 3 mujeres y 1 hombre, finalmente en el mes de noviembre la inducción es realizada por 2 hombres y 6 mujeres.

Finalmente, se evidenció que al momento de comparar las gráficas de inducción corporativa en Bucaramanga y en ciudades intermedias, estas tienen ciertas diferencias en cuanto al resultado del proceso que se lleva a cabo, como, por ejemplo:

- Cuando la demanda de vacantes era alta en la ciudad de Bucaramanga en las ciudades intermedias no lo era como se muestra en el mes de agosto y octubre de 2019, sin embargo, en el mes de julio de 2019 ocurrió todo lo contrario, mientras la demanda de vacantes en la ciudad de Bucaramanga era baja, en las ciudades intermedias era alta.
- En junio, septiembre y noviembre de 2019 se evidencian variaciones las cuales se pueden considerar estables entre estas, en donde se evidenció que los hombres accedieron en mayor en mayor cantidad a los cargos comerciales que las mujeres.
- Finalmente, se puede inferir que el proceso tuvo uno equilibrio tanto en la ciudad de Bucaramanga como en las ciudades intermedias, esto es debido, a que el cumplimiento de las vacantes debía realizarse de forma simultánea sin dejar de priorizar ninguna de estas, así mismo que no hay ningún tipo de restricción entre hombres y mujeres para poder acceder a los cargos comerciales externos, que estos solo dependen de las habilidades, competencias, experticia y desempeño durante el proceso de selección.

Apoyo al área de cuidado y bienestar del empleado

Semana de la salud

Se generó apoyo al área de talento humano priorizando a los colaboradores como el eje central de la organización, por ello se deben tener espacios en donde cada uno de estos sea considerado un factor fundamental en los procesos de la organización, por lo anterior, se buscó que los colaboradores continuamente mantuvieran la cultura del auto cuidado, el bienestar y la salud de sí mismos.

Sin embargo, el tiempo que los colaboradores tienen para su auto cuidado, bienestar y salud es muy poco, ya que los horarios laborales solo les permite tener tiempo libre o de ocio el día domingo, por lo anterior se llevan a cabo una serie de actividades directamente en las oficinas de Nexa Bpo, teniendo como función, que cada uno de los colaboradores puedan acceder a estos espacios dentro del ámbito organizacional, durante su jornada laboral, en actividades enfocadas en el bienestar físico, mental, emocional y estético.

Finalmente, las actividades presentadas fueron: yoga, Pilates, rumba aeróbica, sala de spa corporal y facial, chequeo de bienestar y salud, toma de tensión, toma de glucosa, tips para el cuidado de la piel, productos naturistas, limpieza de uñas, cuidado del pelo y alimentación saludable. (Anexo 5)

Día del amor y la amistad

El área de talento humano organizó la celebración del día del amor y la amistad en la compañía, la cual fue llevada a cabo por una serie de pasos, con el fin de generar un espacio de ocio, integración entre áreas y un compartir entre colaboradores.

Inicialmente se le indicó a cada uno de los colaboradores que escogieran un personaje ya sea de película o serie el cual fuese de su preferencia, era importante tener en cuenta que los personajes no se podían repetir ni socializar entre compañeros, seguido a esto se realizó la respectiva lista con cada uno de los nombres de los personajes escogidos anteriormente, posteriormente se hizo un recorrido, por los puestos de trabajo con el fin de que cada uno de los colaboradores, tomará su papelito en donde encontraría el nombre de un personaje (sin saber a

quién específicamente representaba este personaje), lo anterior se planeó de dicha forma con la finalidad que de nadie conociera la identidad de su “amigo secreto”

Durante 3 semanas, específicamente el día viernes se debía “endulzar” al amigo secreto, para ello tenían que marcar su detalle con el personaje al cual iba dirigido, seguido a esto a una hora específica cada uno de los colaboradores podía dirigirse al área de talento humano a buscar su endulzada semanal.

Finalmente, el día que se debía entregar el presente para el amigo secreto, cada colaborador tenía que realizar con material reciclable un traje o vestuario, el cual estuviese de acuerdo al personaje escogido, al momento de entregar el detalle se debían mencionar características del personaje el cual habían estado endulzando durante las semanas anteriores, al terminar se realizó un compartir entre todas las áreas y se premió a los tres mejores trajes. (Anexo 6)

Bienvenido Halloween

Inicialmente se le entregó a cada colaborador una calavera, indicándoles que la podían decorar de la forma que desearán, sin embargo, tenía una fecha límite de entrega, con estas se realizaron cadenas para decorar las oficinas de Nexa Bpo, lo anterior tenía como finalidad que cada uno de los colaboradores aportaran “su granito de arena” a la actividad que se iba realizar, teniendo como base el sentido de pertenencia y el compañerismo entre áreas. (Anexo 7)

Posteriormente se le pidió a cada una de las áreas de la organización que escogieran una temática, la cual sería representada por todos los colaboradores pertenecientes a la misma, generando un entorno enfocado en la temática escogida, con escenografía, vestuario y demás detalles que quisieran agregar, al área con mayor creatividad, puesta en escena y trabajo en equipo fue premiado de forma monetaria y reconocido a nivel nacional, las temáticas escogidas por cada una de las áreas fueron las siguientes:

- Talento humano: Hippies
- Cobranza Banco Bogotá: Bosque encantado
- Tarjeta de crédito Banco Occidente: La purga
- Unidad de trámite y solicitudes: Maléfica
- Libranza Banco Occidente: La vecindad del chavo

Capítulo 6.

DISCUSIÓN

Reflexión de los objetivos

El objetivo principal de este trabajo, pretendía diseñar un programa de formación en competencias organizacionales de carácter activo-participativo en el que se adquirieran herramientas con el fin de fortalecer el clima laboral dentro de la organización Nexa Bpo regional Bucaramanga. Para el cumplimiento de lo establecido, se creó un banco de actividades de formación que permitió relacionar el programa de cuidado y bienestar del empleado ya establecido por la organización. Así mismo se identificó que por tiempos y necesidades de la organización estas actividades no se llevaron a cabo en totalidad, puesto que el apoyo al área de talento humano requería ser tomado como prioridad, sin embargo, lo anterior fue posible a través del cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos.

El primer objetivo de este trabajo, buscó identificar las necesidades de formación existentes en la institución mediante la observación como técnica de recolección de información y la revisión bibliográfica de documentos como el informe final de la anterior pasante y los temas que se debían abordar por parte del área de cuidado al empleado, esto con el fin de promover y mantener la cultura Nexa, a través de la implementación de actividades de formación basadas en el fortalecimiento de competencias organizacionales.

Con base en la recolección de la información, se evidenció que cobranza de Banco Bogotá y Banco Occidente, son las áreas más afectadas en todo lo relacionado al clima laboral, puesto que el bajo cubrimiento que se le hace a esta necesidad ha generado indiferencias en las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo, por esta razón se plantearon objetivos en busca de fortalecer y mejorar el clima laboral, abordado desde las competencias organizacionales las cuales son: el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, la flexibilidad cognitiva y la resolución de conflictos dentro de entorno laboral.

De esta manera, los objetivos propuestos dieron paso al diseño e implementación del programa de formación en competencias organizacionales, permitiendo generar herramientas en los colaboradores tanto en un entorno personal como laboral, en donde se adquieran continuamente habilidades para el ser, las cuales son generadoras de bienestar, de acuerdo con Roca (2014) las

habilidades son de suma importancia para la vida, puesto que la ausencia de estas pueden desencadenar alteraciones psicológicas, como la ansiedad o la depresión, llevando a experimentar con frecuencia emociones negativas como la frustración, la ira o el sentimiento de fracaso, así mismo Duran y Parra (2014) afirman que estas competencias son adquiridas en un proceso continuo de aprendizaje del ser humano, por ello es necesario que los seres humanos se desenvuelva favorablemente en entornos sociales, permitiendo que se relacionen con otros, de forma óptima fortaleciendo su ser con el fin de buscar su autorrealización.

Por lo anterior, se considera fundamental que las organizaciones tengan espacios previamente definidos para capacitar y formar a los colaboradores, en las diferentes temáticas requeridas por la organización, basado en la literatura Mejía, Bravo & Montoya (2013) mencionan que la organización debe generar espacios, para que los colaboradores potencialicen su capacidad de formarse y desarrollarse dentro de la misma, teniendo un mayor desempeño laboral, basado en el trabajo en equipo, el desarrollo de talentos y la maximización del desempeño, sin embargo, se evidencio que en Nexa Bpo, estos espacios no son tomados como una prioridad por parte de los jefes de área, sino que por el contrario lo manifiestan como una “disminución” de tiempo para el cumplimiento de funciones en cuanto al cargo de cada uno de los colaboradores.

Finalmente, se evidencio durante el proceso de pasantía que el apoyo al área de talento humano, era una necesidad la cual tenía que ser atendida de forma inmediata, siendo tomada como prioridad al momento de llevar a cabo acciones dentro de la compañía, ya que el área de talento humano es medida, de acuerdo al cumplimiento de las vacantes, generadas por parte del cliente (Grupo Aval) en la Bucaramanga y en ciudades intermedias.

Por lo anterior se consideró fundamental generar todo tipo de apoyo y acompañamiento, en sus procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal, los cuales deben cumplir con las necesidades existentes y parámetros establecidos por parte del cliente, de acuerdo con Llanos (2005), cada uno de estos procesos deben cumplir una serie de requisitos necesarios, para que se lleve de forma adecuada el cubrimiento de la vacante, dando cumplimiento con el perfil solicitado, según De Juan (2004) esto se lleva a cabo con la finalidad de escoger al mejor candidato, puesto que debe ser la persona más idónea para ocupar el cargo, Solarte (2009) considera que esta persona debe tener habilidades, competencias, experticia y desempeño adecuado, para lograr desenvolverse de forma óptima dentro de la organización

Capítulo 7.

CONCLUSIONES

Con relación al objetivo general del proyecto, se puede mencionar que en el actual contexto organizacional es necesario aportar, crear, innovar y mejorar continuamente en cuanto a la implementación de las estrategias y actividades de formación y capacitación del personal, esto con el fin de generar herramientas enfocadas en el bienestar, autocuidado y fortalecimiento del clima laboral, tanto en el ámbito personal como organizacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, se concluye que el ámbito organizacional es dependiente de cada uno de sus colaboradores, gracias a estos se lleva a cabo el correcto funcionamiento, el desempeño óptimo y el crecimiento constante de la compañía, basado en lo interior es necesario considerar a los colaboradores como un pilar esencial en la actividades se realizan dentro de las compañías, por ende se debe conocer al personal que hace parte de la misma, su motivación, lo que les genera tranquilidad, armonía o equilibrio, así mismo lo que continuamente afecta tanto su entorno personal como laboral, donde cada uno de estos se tratado como una prioridad dentro de la organización, por ello se considera que cada uno de los proyectos a realizar estén enfocados al beneficio no solo de la compañía sino de cada colaborador que hace parte de esta.

Se considera fundamental continuar con el apoyo, seguimiento y acompañamiento en los procesos de reclutamiento, selección e inducción corporativa en Nexa Bpo, esto con el fin de garantizar el cumplimiento de los tiempos otorgado por el cliente (Grupo Aval), captando al personal más idóneo para el perfil del cargo, en donde los candidatos cuenten con habilidades tanto personales como sociales, experticia, desempeño laboral favorable, agresividad comercial, motivación, persuasión de resultados y logros, liderazgo, excelente servicio al cliente, honestidad, responsabilidad y flexibilidad cognitiva ante los procesos a desarrollar.

En cuanto a los procesos anteriormente mencionados, los cuales ha llevado a generar una promesa de valor no solo para la compañía de outsourcing, (en cuanto a su visión y planeamiento estratégico) sino también para cada uno de sus colaboraciones, puesto que Nexa Bpo al realizar diferentes procesos de sub contratación ha provisto más de 2.500 puestos de trabajo en diferentes ciudades a nivel nacional, mejorando la calidad de vida de diferentes colaboradores, aportando crecimiento personal y profesional de cada uno de estos, generándoles la apertura a mercados financieros nacionales con excelentes ingresos y cargos laborales. Por lo anterior es necesario

seguir llevando a cabo cada uno de estos procesos de apoyo al área de talento humano de manera consiente, respetuosa, integral, honesta y con sentido de pertenecía frente a la organización, aportando continuamente al sistema de gestión de calidad y planificación estratégica, reclutando y seleccionando al personal más idóneo para ocupar estos cargos laborales.

Finalmente, la población atendida (Coordinadores comerciales externos, ejecutivos de tarjeta de crédito, libranza, consumo, vivienda del área comercial externa, gestores de cobranza, auxiliares de trámite y solicitudes, asesores de servicio al cliente, formadores, entre otros) se mostró receptiva a cada uno de los pasos que se llevan a cabo durante el proceso de selección, aceptando cada uno de los filtros aplicados desde el momento que se postulan a la vacante, sin embargo, estos pueden ser internos o externos y deben estar debidamente aprobados por el candidato, lo cual resulta importante destacar y mencionar con el fin de que se reconozcan en qué fase del proceso se encuentra y si cumplen o no con los filtros de selección, debido a que de esto depende netamente el ingreso del personal a la compañía.

RECOMENDACIONES

Se sugiere facilitar un contacto semestral con el nuevo pasante de psicología en la institución e información necesaria sobre proyectos ya trabajados para asegurar la continuidad de los procesos y compartir una visión profesional desde el ejercicio de pasantía en el campo organizacional dentro del plan de apoyo, formación y aprendizaje.

Es importante que la organización genere más espacios enfocados en el bienestar y cuidado al empleado, no solo por la celebración de fechas importantes, sino incentivar al personal a adoptar la cultura del amor propio basado en el fortalecimiento del equilibrio físico, mental y emocional de los colaboradores dentro y fuera de la compañía, generando conciencia de la importancia de cada uno de estos aspectos como lo son, la motivación, tranquilidad, auto realización, persecución de logros y resultados entre otros, estos con el fin de mejorar y fortalecer continuamente los diferentes entornos tanto personal como laboral.

Basado en lo anterior, es necesario que cada uno de los colaboradores diariamente refuercen todo tipo conductas positivas, las cuales les brinden una mejora significativa entre su espacio personal y su espacio laboral, puesto que este equilibrio de entornos, genera un mayor desempeño laboral, estrategias de afrontamiento, mejores relaciones intrapersonales e interpersonales acompañado de un clima laboral favorable entre jefes y colaboradores.

Por lo tanto, se recomienda seguir llevando a cabo actividades lúdico - dinámicas las cuales refuercen las competencias organizacionales como lo son: el trabajo en equipo, el liderazgo, la resolución de conflictos, la comunicación asertiva y la importancia de las buenas relaciones entre compañeros y jefes inmediatos, con el fin de afianzar más este tipo de conocimientos que generan valor en los seres humanos al enfrentarse a una sociedad la cual esta pre dispuesta a los cambios de entornos.

En cuanto a los colaboradores, es fundamental conocer la visión que tiene cada uno de estos frente a sus equipos de trabajo, puesto que son ellos los que conocen las necesidades que se deben abordar con mayor urgencia y relevancia dentro de la organización, de esto depende el desarrollo óptimo de las actividades a desarrollar y la participación activa de los colaboradores.

Finalmente, se sugiere que los equipos electrónicos, los cuales son los encargados de facilitar los procesos de reclutamiento, selección e inducción, cuenten con permisos y licencias requeridas con el fin de llevar a cabo las funciones del pasante, ya que al no ser así, esto retarda los

procesos de gestión generando conflicto interno al momento de ejecutar acciones establecidas y necesarias por la organización como lo pueden ser, el envío de correo externos, las herramientas ofimáticas y lentitud o falta de gestión por parte del área de mesa de servicio, la cual es la encargada de solucionar los requerimientos por inconvenientes, daños o fallas en los equipos generados por los colaboradores de la organización.

Capítulo 7.

REFERENCIAS

Camargo, L. (2009). *Desempeño Organizacional del Ejército Nacional*. Universidad Pontificia Javeriana. Bogotá, D.C.

De Cenzo, D. & Robbins, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa Wiley.

De Juan, G. P. (2004). La “P” mayúscula de los procesos de selección. En *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20 (2), 263-271. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

Duran, S., & Parra, M. (2014). Diversidad Cultural para promover el desarrollo de habilidades sociales en educación superior. *Cultura educación y sociedad*, 5(1).

Ejército Nacional de Colombia. (2013). *Manual de Gestión Humana por Competencias*. Bogotá

Enciso, C. E. P., & Villamizar, O. L. D. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC. *Suma de negocios*, 5(11), 39-48.

Escobar Valencia, M. (2005). LAS COMPETENCIAS LABORALES:¿ La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?. *Estudios gerenciales*, 21(96), 31-55

França-Tarragó, O. (2010). Estrategias cognitivo-conductuales para incentivar la conciencia moral responsable en las organizaciones. *Ciencias Psicológicas*, 4(1), 71-80.

Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. & Cardy, R. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.

Llanos Rete, J. (2005). *Integración de Recursos Humanos*. México: Trillas.

McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for 'intelligence'. *American Psychologist*. 28, 1-14

Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11.

Mojica, J., Zapata, M., Quevedo W. & Hermidas C. (2016). Alineamiento de las competencias en función de la estrategia de revitalización del Ejército Nacional. Universidad Sergio Arboleda. Bogotá, D.C.

Pardo, C. (2007). Gestión del Talento Humano basada en Competencias: cualificando el potencial humano para lograr el éxito empresarial. *Trabajo de grado de Magister. Universidad de la Salle. Bogotá, Colombia.*

Peña, M., Díaz, M., & Carrillo, A. (2013). Relación de Factores en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de una Pequeña Empresa de la Industria Metal – Mecánica. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 6(3), 115-128.

Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y postgrado*, 21(2), 231-248.

Roca, E. (2014). *Cómo mejorar tus habilidades sociales*. ACDE. }

Salanova, M., Llorens., S & Martinez, I. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para Desarrollar Organizaciones Saludables y Resilientes. *Papeles del Psicólogo*. 37 (3), 177-184.

Solarte, M. G. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, (27), 162-200.

Ulloa, M. (2015). La importancia de la formación y desarrollo por competencias en las organizaciones en el mundo actual. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, D.C

Vaca, C. A. M., Vaca, L. O. M., & Quintero, J. N. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, (26), 5-15.

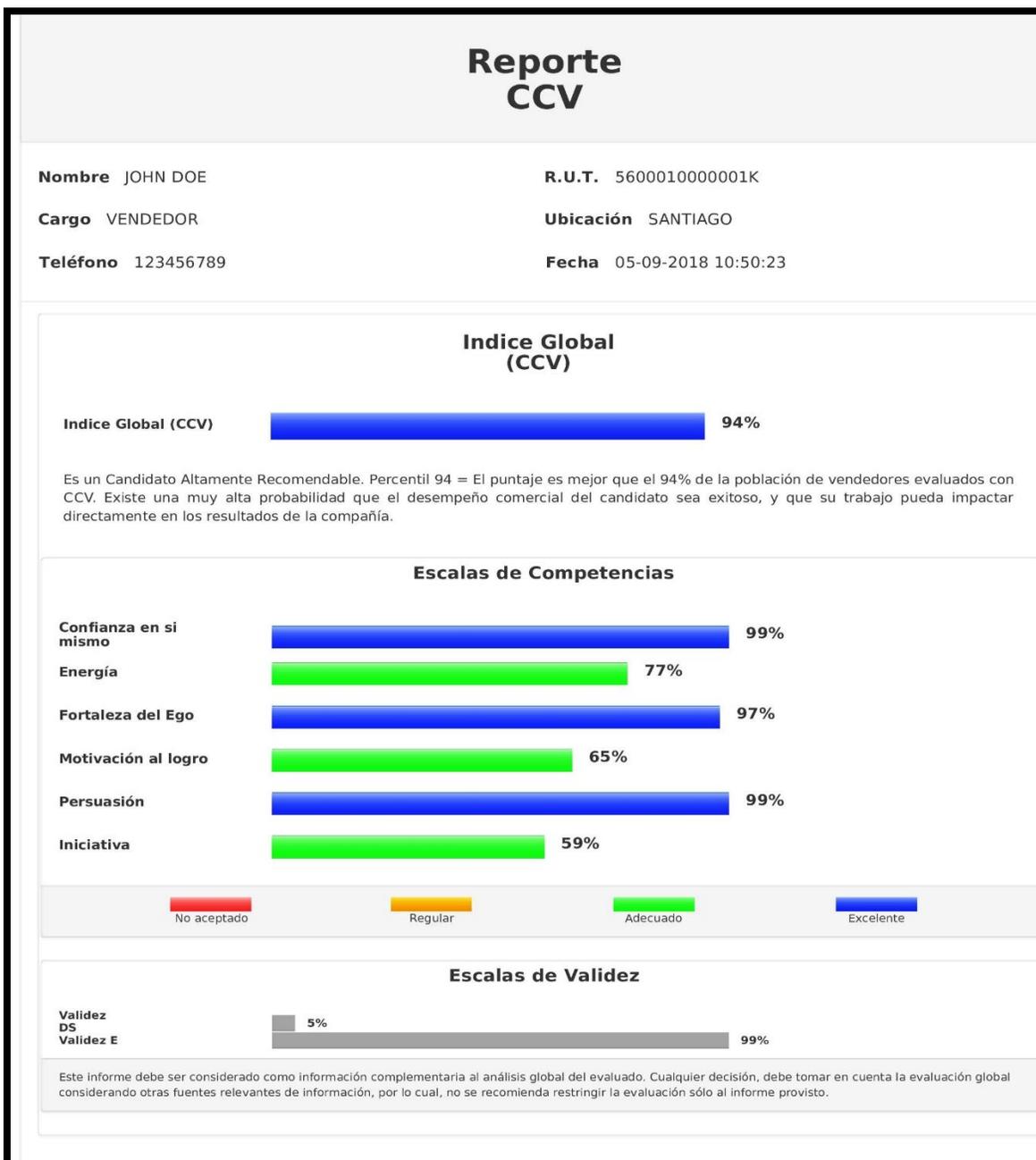
Capítulo 8.

ANEXOS

Anexo 1. REPORTE DEL EMPLOYEE RELIABILITY INVENTORY (ERI)

Reporte ERI										
Nombre JOHN DOE					R.U.T. 5600010000001K					
Cargo ADMINISTRATIVO					Ubicación SANTIAGO					
Teléfono 123456789					Fecha 05-09-2018 11:03:42					
Escala	Probabilidad de Conducta Productiva y Confiable									
	Muy Alta				Muy Baja					
	Zona 1		Zona 2		Zona 3		Zona 4			
	A	B	A	B	A	B	A	B		
Escala A - Responsabilidad	<p>Dentro del Perfil</p>									
Escala C - Servicio al Cliente (Cortesía)	<p>Dentro del Perfil</p>									
Escala E - Madurez Emocional	<p>Dentro del Perfil</p>									
Escala F - Productividad	<p>Dentro del Perfil</p>									
Escala H - Honestidad	<p>Dentro del Perfil</p>									
Escala Q - Compromiso a Largo Plazo con el Trabajo	<p>Dentro del Perfil</p>									
Escala S - Desempeño Seguro de Accidentes Laborales	<p>Dentro del Perfil</p>									
<p>■ Rango del Perfil Preferido</p> <p>■ Rango de las "Preguntas de Seguimiento Requeridas"</p>										
<small>ERI® IS A TRADEMARK OF EMPLOYMENT ASSESSMENT, INC. NO MATERIAL DESCRIBING THE ERI® MAY BE PRODUCED OR DISTRIBUTED WITHOUT THE WRITTEN PERMISSION OF EMPLOYMENT ASSESSMENT, INC. Copyright © 1986, 1989, 1999, 2000, 2008, 2011 Employment Assessment, inc. Printed in the United States of America, ALL RIGHTS RESERVED No use or production of the whole or any part of the material is permitted without the express written permission of the copyright owners Employment Assessment, Inc.</small>										

Anexo 2. REPORTE DEL COEFICIENTE DE COMPETENCIAS PARA VENDEDORES (CCV)



Anexo 3. Semana de la salud



Anexo 4. Amor y amistad



Anexo 5. Bienvenido Halloween



