



RIDUNAJ
Repositorio Institucional
Digital UNAJ



Universidad Nacional
ARTURO JAURETCHE

Tesinas de Grado

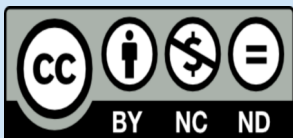
Débora Edith Perez Correa

Propuesta de mejoras al Programa de Inducción Virtual para trabajadores tercerizados de una empresa de telecomunicaciones. Argentina, Período 2022-2024

2023

*Instituto de Ciencias Sociales y
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.
Atribución – No comercial – Sin obra derivada 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Perez Correa, D. E. (2023). Propuesta de mejoras al Programa de Inducción Virtual para trabajadores tercerizados de una empresa de telecomunicaciones. Argentina, Período 2022-2024 [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche]. <https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3215>



Instituto de Ciencias Sociales y Administración
Universidad Nacional Arturo Jauretche

**Trabajo Final para optar por el grado de
Licenciada en Relaciones del Trabajo**

**“Propuesta de mejoras al Programa de Inducción Virtual para
trabajadores tercerizados de una empresa de telecomunicaciones.
Argentina, Período 2022-2024”**

Autora: Débora Edith Perez Correa
Correo electrónico: deboleni@gmail.com
Directora: Lic. Cecilia Bacchetta

Florencio Varela
Año 2023

Índice

Resumen	2
Abstract	2
Agradecimientos	3
Introducción	4
Notas metodológicas	7
Parte I	
Capítulo 1 Marco Tórico Conceptual.....	7
1.1 Capacitación de Personal	7
1.2 Inducción de Personal	9
1.3 Entornos Virtuales de Capacitación	11
1.4 Indicadores de Gestión	13
Capítulo 2 La Organización, Marco Normativo e Inducción de Personal	15
2.1 Presentación del Caso de Estudio y el proceso de inducción	15
2.2 Mapa de Actores	17
2.3 Marco Normativo	19
2.4 La Inducción en la Organización	20
Capítulo 3 Elaboración y Análisis del Diagnóstico situacional	22
3.1 Diagnóstico situacional	22
3.2 Diagnóstico situacional Métricas	22
3.3 Análisis de la Métrica	24
3.4 Identificación del problema a resolver	25
Parte II	
Capítulo 4 Nuestra Propuesta	26
4.1 Propuesta a desarrollar	26
4.2 Objetivos de la propuesta	28
4.3 Actividades	29
4.4 Metas e indicadores	32
Reflexiones Finales	33
Apartado Bibliografico.....	34
Normativa	36
Anexo I Resultado Métricas	36
Anexo II Guía de Entrevista a la Jefa de Área de Estrategia del Entrenamiento	40

Resumen

Este trabajo integrador final se propone realizar un diagnóstico situacional sobre el plan de inducción de una organización dedicada a las telecomunicaciones en Argentina dictado a lo largo del año 2022 y así avanzar en una propuesta de intervención, desarrollando posibles mejoras al proceso. En el año 2020 el proceso de inducción debió adaptarse a la modalidad virtual al regir en el territorio de la Argentina restricciones a las actividades presenciales, en el marco de la emergencia sanitaria ocasionada por el virus Covid-19¹. En el transcurso del año 2022 se realizaron mediciones sobre la calidad y la eficiencia en el desempeño de los trabajadores que recibieron el plan de inducción mencionado. A lo largo de este trabajo describiremos la organización y el plan de inducción que reciben los trabajadores que se incorporan a ella de manera tercerizada para la prestación de servicios de atención al cliente por canales no presenciales; y, a través de la interpretación de las mediciones de calidad y eficiencia recolectadas mensualmente en el año 2022, realizaremos un diagnóstico situacional que nos permita identificar oportunidades de mejora, y proponer acciones que tiendan a ello.

Palabras claves: Inducción de Personal, Capacitación de Personal, Entornos Virtuales de Aprendizaje, Indicadores de Gestión.

Abstract

This final integrative work intends to carry out a situational diagnosis on the induction plan of an organization dedicated to telecommunications in Argentina issued throughout the year 2022 and thus advance an intervention proposal, developing possible improvements to the process. In 2020, the induction process had to adapt to the virtual modality as restrictions on face-to-face activities were in force in the territory of Argentina, within the framework of the health emergency caused by the Covid-19 virus. In the course of 2022, measurements were made on the quality and efficiency in the performance of the workers who received the

¹De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS) la enfermedad por coronavirus (COVID-19) es una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2.

La mayoría de las personas infectadas por el virus experimentarán una enfermedad respiratoria de leve a moderada y se recuperarán sin requerir un tratamiento especial. Sin embargo, algunas enfermarán gravemente y requerirán atención médica. Las personas mayores y las que padecen enfermedades subyacentes, como enfermedades cardiovasculares, diabetes, enfermedades respiratorias crónicas o cáncer, tienen más probabilidades de desarrollar una enfermedad grave. Cualquier persona, de cualquier edad, puede contraer la COVID-19 y enfermar gravemente o morir.

aforementioned induction plan. Throughout this work we will describe the organization and the induction plan received by workers who join it through outsourcing for the provision of customer service through non-face-to-face channels; and, through the interpretation of the quality and efficiency measurements collected monthly in the year 2022, we will carry out a situational diagnosis that allows us to identify opportunities for improvement, and propose actions that tend to do so.

Key words: Induction of Personnel, Personnel Training, Virtual Training, Management Indicators.

Agradecimientos

Agradezco especialmente a mi compañero de vida por apoyarme, acompañarme y esperarme cada una de las tantas noches que volví tarde de la facultad. A mis hijos por entender y bancar que su mamá estuviese dedicada a estudiar. El apoyo incondicional de mi familia fue un motor para seguir adelante, aún en los momentos más difíciles.

A mis queridos compañeros, Los hijos de Popper, con quienes compartí aulas y apuntes, y con el tiempo, la vida. Son los amigos que la universidad me regaló.

A mis compañeros de cursada, hoy colegas, por haber sido parte de las aulas, de los debates, de los pasillos y de este camino.

A todos aquellos docentes que, con pasión y dedicación, dejaron en mí una marca, más allá de los saberes teóricos: a Mariano Bargeró, a Illana Reck, a la memoria de Graciela Giannettasio, a Mariana Beheran. Especialmente a Cecilia Bacchetta, quien me enseñó todo (o una gran parte, al menos) de lo que podría encontrar en la caja de herramientas con la que contamos en esta hermosa profesión, en una tarea tan dinámica como la del relacionista del trabajo. Gracias por su acompañamiento y su paciencia para que hoy este trabajo esté finalizado. Gracias a quién será por siempre mi docente memorable, Lautaro Lissin, quien con sus enormes ganas y su compromiso para con los alumnos, me confirmó mi vocación por la docencia. Gracias por abrirme la casa de AEyMD² para participar de ella en el marco del PROFODE.³ Son valiosas experiencias que me llevo para construir un futuro en la docencia.

² AEyMD: Análisis Económico y Modelos de Desarrollo es el nombre de una materia perteneciente al Plan de Estudios de la Carrera de Relaciones del Trabajo UNAJ.

³ PROFODE: Programa de Formación Docente que ofrece la UNAJ a estudiantes avanzados de las diferentes carreras universitarias.

Gracias a mi querida UNAJ por contenernos, pese a todas las dificultades edilicias, políticas y económicas. Por darnos a tantos alumnos de la zona sur del conurbano la posibilidad de ser primera generación de graduados universitarios. Por buscar las mil maneras de incluir, en una sociedad que constantemente excluye. Siempre será mi casa. Siempre estaré orgullosa de haberme graduado en la Universidad Pública, en la Universidad Nacional Arturo Jauretche.

Introducción

El plan de escritura de este Trabajo Integrador Final inició a fines del año 2021 y fue presentado y aprobado en el transcurso del año 2022. Conforme fue pasando el tiempo, y al desempeñarme laboralmente dentro de la organización en la que estamos desarrollando el diagnóstico situacional con propuesta de intervención, observamos que el plan de inducción, estudiado en un principio en su calidad de excepcional se convirtió en el plan de inducción regular. En dicho período participé activamente en la medición de la calidad y eficiencia del nuevo plan de inducción por lo que, junto con la jefa del área del sector que administra las inducciones, quien fue un informante clave para este trabajo, y al considerar la información que nos ofrecían dichas mediciones sumamente valiosas, resolvimos realizar un diagnóstico sobre el plan de inducción actual a la luz de los indicadores recogidos durante el período 2022.

El objetivo general de este Trabajo Integrador Final es presentar una propuesta de mejoras al plan de inducción virtual de una empresa de telecomunicaciones argentina, período 2022-2024. Para ello conoceremos y describiremos, a través de un diagnóstico situacional, el actual plan de inducción, adaptado a la modalidad virtual, que una organización de telecomunicaciones de Argentina brinda a los trabajadores que se incorporan de manera tercerizada para prestar servicios de atención al cliente, de manera telefónica o a través de redes sociales, durante el año 2022, con la finalidad de detectar oportunidades de mejora y proponer acciones que contribuyan a dicho fin. Rodríguez Mansilla (2005) especifica que los diagnósticos situacionales podrán utilizarse, entre otros, para profundizar en los procesos y en las estructuras de los procesos analizados.

Para lograr el objetivo general, nos hemos propuesto los siguientes objetivos específicos:

- Conocer y describir la naturaleza de la organización y su contexto.

- Conocer y describir el plan actual de inducción que reciben los trabajadores tercerizados que se incorporan para brindar servicios de atención al cliente a través de la atención telefónica o el contacto vía redes sociales.
- Analizar el marco normativo y el mapa de actores involucrados.
- Conocer y describir el sistema de métricas en relación al plan de inducción
- Identificar oportunidades de mejora en el actual plan de inducción,
- Diseñar un plan de inducción que responda a las demandas actuales de calidad y eficiencia.

Como cierre del recorrido de la Licenciatura en Relaciones del Trabajo en la Universidad Nacional Arturo Jauretche, para integrar los contenidos de materias tales como Administración de Personal, Gestión y Capacitación de Recursos Humanos, Derechos del Trabajo y Legislación Laboral, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, Asociaciones Sindicales, Negociación Colectiva, Conflicto Laboral y Diálogo Social, Tecnologías Aplicadas a la Gestión Laboral, entre otras, y con motivo de optar por dicha Licenciatura es que presento este Trabajo Integral Final, que se encontrará focalizado en el área temática de Gestión de Personal.

El trabajo a desarrollar se trata de un diagnóstico situacional con propuestas de intervención, tal como describe el Plan de Estudios de la Universidad Nacional Arturo Jauretche, Resolución 190/11, el Licenciado en Relaciones del trabajo estará facultado para “*analizar y diseñar intervenciones en una organización, identificando los puntos críticos del ‘factor trabajo’*”.

El primer paso del trabajo será realizar un diagnóstico situacional que describa los procesos involucrados en el dictado de los planes de inducción que reciben los trabajadores incorporados de forma tercerizada para brindar atención al cliente. Esta herramienta según Rodríguez Mansilla (2005) constituye una descripción hecha por el observador de cómo opera una organización determinada y debe permitir reconstruir los procesos organizacionales a partir de dicha explicación, con la finalidad de implementar un proceso de cambio organizacional.

El marco teórico estará centrado en los autores clásicos vistos en materias como Administración de Personal y Gestión y Capacitación de los Recursos Humanos (Chiavenato 2007/2009; Werther & Davis 2008; Alles 2019, Orozco & Sshiel 2000), así como autores que trabajen la capacitación (Blake 1997; Gore 1998; Pain 1996/2005) y la formación de los

trabajadores en entornos virtuales (Area Moreira 2009; Estrada Sentí, Febles Rodriguez, Passailaigue Baquerizo, Ortega Santos & León Mendoza 2015; Mestre Gomez, Fonseca Pérez & Valdés Tamayo 2007).

La organización estudiada pertenece al rubro de las telecomunicaciones, se encuentra encuadrada como una gran empresa, debido a sus varios miles de empleados, entre empleados directos y tercerizados. Estos últimos son quienes, una vez incorporados a la empresa, reciben el plan de inducción analizado.

Este trabajo se encuentra alineado con uno de los fundamentos enumerados en la creación de la carrera de Relaciones del Trabajo, Resolución 190/11 de la Universidad Nacional Arturo Jauretche, que hace mención a la realidad social cambiante en la cual el profesional deberá *“reflexionar, problematizar, investigar e intervenir con conocimientos”*, debiendo estar apto para reconocer las múltiples instancias de incumbencia profesional. Otras incumbencias que se desprenden de dicho documento son *“analizar y diseñar intervenciones en una organización, identificando los puntos críticos del ‘factor trabajo’”* y *“diseñar e implementar las políticas de capacitación del personal dentro de una organización”*.

El presente trabajo inicia en un contexto excepcional, causado por la pandemia de Covid-19 en Argentina. Gran parte del bienio 2020-2021 estuvo enmarcado en las medidas de Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) y Distanciamiento Social Preventivo y Obligatorio (DISPO) a través del Decreto DNU 297/20, las cuales limitaron la circulación en el transporte público y la aglomeración de personas en espacios cerrados, tanto del ámbito público como del privado, entre otras medidas. En la organización estudiada, estas restricciones impidieron que el plan de inducción se pueda dictar de manera presencial, forzando la adaptación del mismo a la modalidad virtual.

De acuerdo a lo relevado en la entrevista realizada a la jefa de área, a lo largo del año 2022 se realizó una medición mensual, a través de una métrica integrada por diferentes variables, para mensurar los resultados de dicha inducción, evaluando a los trabajadores una vez que comenzaron a desempeñarse en su puesto de trabajo.

La entrevistada puso a nuestra disposición las condiciones del pliego de contratación entre la organización estudiada y las prestadoras tercerizadas de servicios de atención al cliente. En el documento interno denominado *“Anexo capacitación”* se especifica que se medirá si los nuevos trabajadores alcanzan determinados umbrales mínimos en cada una de las variables

que la organización define como ‘estratégicas’. Si en alguna de ellas este umbral no se consigue, el trabajador se considera un perfil ‘en desarrollo’. El pliego de contratación indica que, del total de trabajadores incorporados, cómo mínimo, el 65% deberá encontrarse dentro de los perfiles ‘no en desarrollo’.

Los resultados medidos durante el período analizado no alcanzaron este objetivo esperado por la organización lo que nos permitió inferir que el actual plan de inducción tiene oportunidades de mejora. Nos proponemos identificarlas a través del diagnóstico situacional sobre dicho proceso, para luego realizar propuestas que puedan elevar los actuales resultados.

Notas Metodológicas

La metodología a utilizarse será la correspondiente al paradigma cualitativo descriptivo, la cual es definida por Vasilachis (2006) como *“interpretativa, inductiva, multimetódica y reflexiva. Emplea métodos de análisis y de explicación flexibles y sensibles al contexto social en el que los datos son producidos. Se centra en la práctica real, situada, y se basa en un proceso interactivo en el que intervienen el investigador y los participantes”* (Vasilachis, 2006, p.29). Para esto consultamos documentos internos, a fin de conocer los procesos que se encuentran subsumidos en dicho plan de inducción; describirlos, analizarlos y proponer un cambio organizacional que mejore la actual inducción dictada en modalidad virtual. En caso de realizarse entrevistas, las mismas serán documentadas, previa solicitud, respetando el principio de confidencialidad (Hernandez Sampieri, 2010) y el consentimiento informado de los entrevistados, a lo largo del relevamiento, análisis y divulgación, a fin de garantizar el anonimato de los mismos.

PARTE I

CAPÍTULO 1 Marco Teórico Conceptual

1.1 Capacitación de Personal

Chiavenato (2007) realiza un planteo en relación a los diferentes sentidos que puede tener la palabra *capacitación* dentro de un contexto organizacional. *“Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones; otros la interpretan más ampliamente y consideran que la capacitación sirve para un debido*

desempeño del puesto” (Chiavenato, 2007, p. 385). Dicho autor indica que también puede encontrarse el área de desarrollo, en la cual se incluyen los sectores de educación y capacitación; en la cual se diferencia la capacitación, que prepara a la persona para el puesto y la educación, que brinda herramientas que pueden ser útiles al trabajador tanto dentro como fuera de la organización.

En el marco de este trabajo le daremos al término capacitación la acepción que refiere a los saberes necesarios para que el trabajador se desempeñe en su puesto de trabajo.

Chiavenato (2007) amplía esta definición al indicar que:

La capacitación es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos están ubicados en el corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto, preparándose adecuadamente para él. (...) Obedece a un programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar al hombre al trabajo. (Chiavenato, 2007, p. 386).

Siguiendo a dicho autor, la capacitación es un proceso de corto plazo a través del cual las personas adquieren saberes, desarrollan habilidades y competencias alineadas con objetivos preestablecidos. Tiene la función de transmitir conocimientos específicos, así como establecer actitudes deseadas frente a la organización, a la tarea y al ambiente. Su finalidad es la de *ayudar a todos los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.*” (Chiavenato, 2007, p. 386).

En relación al contenido de la capacitación, Chiavenato (2007) indica que el mismo puede cambiar la conducta de un trabajador en cuatro sentidos:

1. Transmisión de información: se incorpora un conjunto de conocimientos, en general, referidos al trabajo, a la empresa, a sus productos y servicios, su manera de organizarse, sus políticas internas y a sus reglas y reglamentos.
2. Desarrollo de habilidades: mayormente las destrezas que están relacionadas con el desempeño del puesto (actual o futuro). Se orienta hacia las tareas y operaciones específicas que el trabajador realizará.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: se busca convertir actitudes negativas en otras más favorables, aumentar la motivación; o desarrollar nuevos hábitos y actitudes, especialmente para las relaciones con clientes o usuarios, cómo las técnicas de ventas.

4. Desarrollo de conceptos: promueve la capacidad de abstracción para elevar los niveles de abstracción o desarrollar gerentes que piensen en términos amplios y globales.

Por otro lado, Chiavenato (2007) trabaja con un ciclo en el cual podemos encontrar cuatro grandes instancias (etapas): la detección de necesidades de capacitación, el desarrollo de planes y programas de capacitación, la implementación de la misma y la evaluación de sus resultados.

Estas cuatro etapas serán de gran utilidad para pensar nuestro trabajo, no solamente para poder realizar el diagnóstico situacional, sino también para analizar los resultados del plan de inducción actual y proponer mejoras.

Recuperamos estas cuatro etapas que plantea Chiavenato (2007):

- Diagnóstico de situación (detección de las necesidades de capacitación): se determinan los requisitos básicos de la fuerza de trabajo, se analizan informes y datos y se tienen en cuenta problemas de producción y del personal.
- Decisión de la estrategia (programa de capacitación): A quién, cómo, dónde y cuándo capacitar. Cuánto y en qué áreas capacitar. Quién brindará la capacitación.
- Implementación o acción (realización de la capacitación): aplicación de los programas de capacitación.
- Evaluación y control (evaluación de los resultados de capacitación): seguimiento, comprobación, medición de los resultados de la capacitación. Comparación de la situación actual en relación a la inicial.

1.2 Inducción de Personal

Werther (2008) define a la inducción como el proceso de ajuste a las necesidades organizativas que atraviesa un nuevo trabajador. En la inducción la persona recibe orientación respecto a las normas, políticas, procedimientos y características de la organización. También permite conocer a los compañeros con quienes va a interactuar y dejar establecidos los objetivos del puesto.

Chiavenato (2009) indica que el objetivo de la misma es conseguir que las personas *“aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para el buen desempeño de sus cuadros”*(Chiavenato, 2009, p. 189). También afirma que busca lograr que el nuevo trabajador asimile rápidamente, en una situación real o recreada, la cultura organizacional y se comporte del modo que la organización espera.

Otros objetivos de la inducción que Chiavenato (2009) identifica son los siguientes:

- Reducir la ansiedad en las personas: el miedo a fallar en el trabajo es un sentimiento normal proveniente de la incertidumbre de saber si podrá realizar exitosamente el trabajo para el cual fue contratado. Esta ansiedad disminuye a través del proceso de inducción.
- Reducir la rotación: el índice de rotación suele ser más elevado en el período inicial del trabajador por sentirse ineficiente. Si la inducción resulta eficaz se reduce el impulso de renunciar.
- Ahorrar tiempo: si un nuevo trabajador no recibe inducción es probable que pierda tiempo intentando conocer a sus compañeros, el objetivo de su trabajo y las características de la organización, perdiendo eficiencia.
- Desarrollar expectativas realistas: a través de la inducción los nuevos trabajadores conocen qué es lo que se espera de ellos y cuales es la cultura organizacional, pudiendo proyectar expectativas ajustadas a la realidad.

Werther (2008) se refiere al programa de integración, identificando en él métodos formales, como los planes de inducción, y métodos informales, como los que pueden darse de manera espontánea dentro del ámbito de trabajo, los cuales transmiten los valores de la compañía a los recién llegados.

Werther (2008) destaca a la socialización como uno de los objetivos del programa de inducción *“En el ámbito de la inducción y ubicación del nuevo integrante de trabajo, la socialización es el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, las normas y objetivos de la organización”* (Werther. 2008, p.230). En el mismo sentido, Chiavenato (2009) afirma que *“las organizaciones deben promover la socialización de sus nuevos miembros y la integración adecuada a su fuerza de trabajo”* (Chiavenato. 2009, p.188).

Dentro de las acciones que favorecen la socialización del nuevo colaborador, Chiavenato (2009) enumera, entre otras, al supervisor como tutor, al equipo de trabajo, y al programa de integración en sí mismo. En relación a este último, el autor indica que se trata de un programa intensivo y formal de entrenamiento inicial, donde se da a conocer a los nuevos colaboradores la cultura organizacional, la misión y objetivos de organización, y se busca con ello *“adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas de la organización”* (Chiavenato. 2009, p.189). En relación al rol del supervisor como tutor, Chiavenato (2009) afirma que el supervisor puede convertirse para el nuevo trabajador en el punto de unión entre la organización y la imagen de la compañía; y suma que si el supervisor desempeña bien este rol

el ingresante verá de manera positiva a la organización. También el recibimiento dado por el equipo de trabajo podrá facilitar la socialización, generando efectos positivos en el nuevo trabajador.

En relación a los métodos para el dictado de los planes de inducción Werther (2008) afirma que mientras en el pasado dicha instrucción era brindada por su nuevo supervisor o gerente, en el siglo XXI tanto la inducción de los nuevos trabajadores, como la capacitación a los empleados en general, se encuentran basadas en tecnologías de *e-learning*⁴.

Según Werther (2008) *“el concepto de e-learning se basa en facilitar el aprendizaje mediante las nuevas tecnologías de información y preparación profesional”* (Werther. 2008, p.233), y agrega que este proceso, que utiliza las posibilidades que brinda internet, implica brindarle acceso al nuevo empleado a páginas web o plataformas tecnológicas, así como a la intranet organizacional y a determinados programas virtuales. Este formato incluye el apoyo en recursos audiovisuales más tradicionales tales como presentaciones y lecciones personales. Por último, el autor destaca la ventaja del *e-learning* de estimular el *“desarrollo de habilidades en un marco que se puede personalizar, porque es flexible en el acceso y el tiempo y se adapta a las necesidades individuales del empleado que se está capacitando”* (Werther. 2008, p.233).

Por todo lo expuesto, es que, si bien la organización ya cuenta con un Plan de Inducción, como profesionales de relaciones laborales, consideramos un proceso formativo necesario, que aporta valor a la organización y a las personas que en ella trabajan.

1.3 Entornos Virtuales de Capacitación

Como venimos relatando, actualmente la organización brinda el Plan de Inducción para trabajadores tercerizados del área de servicios de atención al cliente de manera virtual, es por ello que dedicaremos un apartado a este concepto.

De acuerdo a Mestre, Fonseca y Valdés (2007) un entorno virtual de enseñanza- aprendizaje (EVE-A) *“es un conjunto de facilidades informáticas y telemáticas para la comunicación y el intercambio de información en el que se desarrollan procesos de enseñanza - aprendizaje”*(Mestre et al, 2007, p.1).

Area Moreira (2009) afirma que se trata de un *“conjunto de las metodologías y estrategias de aprendizaje que se basan en la tecnología para producir, transmitir, distribuir y organizar*

⁴ *e-learning*: actividades formativas que se dan exclusivamente a través de un dispositivo conectado a la red.

conocimiento entre individuos, comunidades y organizaciones” (Area Moreira, 2009, p.63). El autor también enumera los roles que intervienen en dicho entorno, los cuales no se limitan al tutor y al estudiante, sino que involucran, entre otros, a administradores del sistema informático, expertos en creación de contenido multimedial y a otros roles que incluyen a personal de apoyo.

A su definición, Mestre *et al* (2007) agregan que dichos ambientes no se encuentran circunscritos a espacios escolares o a modalidades educativas en particular, sino que se extienden a todos aquellos ámbitos en los cuales se generen las condiciones que permitan que el individuo se apropie de nuevos conocimientos y experiencias que susciten en él nuevos análisis, reflexiones y apropiaciones de saberes. Los autores afirman que el término virtual hace referencia a que no se encuentran confinados a un lugar predeterminado, siendo la distancia (entendida como la carencia de la presencia física) un elemento determinante. Los componentes presentes en un entorno virtual de enseñanza-aprendizaje son el espacio, el estudiante, los tutores, los contenidos educativos y los medios.

Por su parte, Ortega, Febles, Marlena, Passailaigue y Estrada (2015) mencionan que la Organización Unida para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) definió a los entornos virtuales de enseñanza-aprendizaje como “*un programa informático interactivo de carácter pedagógico que posee una capacidad de comunicación integrada*” (Ortega *et al*, 2015, p.27).

Al momento de diseñar un entorno virtual de enseñanza-aprendizaje Mestre *et al* (2007) señalan dos niveles diferentes a considerar: la interfaz del usuario, que debe incluir los roles de profesores, alumnos y administradores del sistema; y el módulo de enseñanza-aprendizaje y todos los servicios que optimicen el desarrollo de dicho proceso.

La interfaz del usuario deberá incluir herramientas de comunicación y la colaboración acordes al entorno, pudiendo distinguirse las que permiten una comunicación asíncrona, como el mail, foros o las novedades de las que se utilizan de forma sincrónica, como las videoconferencias y los chats.

Dentro del módulo enseñanza- aprendizaje, Mestre *et al* (2007) incluyen, en conjunto con las herramientas de comunicación antes mencionadas, las que permiten la gestión de la base de datos, las que brindan apoyo para la orientación y tutoría y seguimiento de los alumnos, los materiales curriculares en formato electrónico, y las herramientas que permiten su desarrollo. Mestre *et al* (2007) destacan las ventajas de distribuir materiales formativos a través de internet, en cuanto a la comodidad del estudiante: poder estudiar en cualquier horario, con acceso inmediato a los materiales, desde diversos sitios; disponer de todos los materiales de

formación y complementarios, tales como bibliotecas, recursos en audio y video, simulaciones, diccionarios, glosarios, permitiendo un mejor aprovechamiento del tiempo y una reducción de costos, ya que la publicación y distribución de materiales en internet es mucho menos costoso que hacerlo con soporte en papel.

Por otro lado, Mestre *et al* (2007) hacen hincapié en la orientación de este tipo de aprendizaje, que se caracteriza con el rol activo del estudiante, ya que se combinan los módulos de lectura, con la realización de actividades, la participación en debates y otras interacciones posibles entre los participantes.

Otro aspecto positivo que Mestre *et al* (2007) destacan es la facilidad para generar retroalimentación que el entorno ofrece, en base a las herramientas telemáticas. Los resultados de la evaluación continua contribuyen a identificar aspectos de mejora de los materiales y desempeño docente. Concluyen que estos aspectos, característicos de los entornos virtuales de enseñanza-aprendizaje, permiten mejorar la calidad, facilidad y productividad del proceso de aprendizaje.

Mestre *et al* (2007) identifican como riesgo fundamental al que se deben afrontar los entornos virtuales de enseñanza-aprendizaje a la heterogeneidad, ya sea del ancho de banda del canal de acceso a internet por parte de los diferentes roles (estudiantes, tutores, diseñadores del curriculum, administradores del sistema), de los tipos de media (recursos utilizados en el entorno que incluyen documentos, gráficos, audios, videos, interacciones con sistemas informáticos, navegación por bibliotecas virtuales, entre otros), así como la heterogeneidad del hardware/software desde los que se accede al entorno virtual de enseñanza-aprendizaje.

1.4 Indicadores de gestión

En el presente trabajo analizaremos determinadas métricas, es por ello que consideramos presentar teóricamente el concepto de indicadores.

Cravino (2007) afirma que *“toda medición siempre debe comenzar con la definición del propósito que persigue”*(Cravino, 2007, p. 13). No obstante, siguiendo a dicho autor, muchas veces el puntapié inicial para comenzar un proceso de medición no es un propósito en sí mismo sino *“un conjunto de suposiciones y afirmaciones que se pueden denominar 'preocupaciones'.* Los propósitos y las preocupaciones son, en palabras del autor, las dos caras de una misma moneda, ya que cuando existe una preocupación por algún rendimiento bajo, existe el propósito de mejorarlo.

Una vez que se encuentran determinados los propósitos, dentro del proceso de medición, el siguiente paso será determinar qué medir. Para esto será de ayuda preguntarse si dicha

medición aportará al propósito planteado y si el costo del proceso se justifica en función a la relación costo-beneficio que se espera obtener.

Cravino (2007) indica a continuación que será necesario definir qué variables (y posibles sub variables) se medirán; las cuales deberán poder asumir diferentes valores. Para definir las recomienda constatar que la información que provea la medición se encuentre conectada con el propósito inicial y que su costo-beneficio sea apropiado. Así mismo, indica que se deberá considerar si la fuente de información existe y es accesible o si, por el contrario, hay que crearla, o existe pero no es accesible. Nuevamente, el autor nos enfatiza que se deberá evaluar si la variable a medir es relevante al punto de justificar la construcción de la fuente de información. Esta última cuestión encontrará respuesta en lo relevante que resulte la variable a medir.

Cravino (2007) asevera que al momento de decidir iniciar un proceso de medición se deberá tener presente el impacto que tendrá sobre las personas de la organización. Según el autor *“introducir un proceso de medición y hacerlo público dentro de la empresa, es en cierta medida, explicitar la preocupación y/o el propósito que origina la necesidad de esa medición”* (Cravino, 2007, p. 19). Al tratarse de un acto de comunicación en sí mismo puede reportar cambios en las conductas de las personas. Por esta razón, este punto deberá ser considerado al momento de calcular el costo-beneficio de dicha medición.

El siguiente paso que detalla Cravino (2007) es la necesidad de determinar qué se incluirá y qué se excluirá de la variable a medir. Esta determinación deberá quedar plasmada por escrito en un proceso formal, para garantizar la validez de la medición y su interpretación. En dicho proceso se deberá formalizar qué se medirá, por qué, cuál será la fuente de información, qué se incluye y que se excluye en la medición y quién es el responsable de obtener, procesar y relevar la información obtenida.

Una vez implementado el proceso, Cravino (2007) indica que lo que se obtendrá serán datos simples o “de primer grado”, ahora bien, si se logran relacionar dos variables o más entre sí, se logrará obtener un indicador o una métrica, también llamados datos complejos o “de segundo grado”. Este tipo de datos suelen tratarse de ratios (relación entre variables) o de tasas (datos expresados en porcentajes).

Una vez que se obtenga la información y que, idealmente, se logren indicadores, se la deberá interpretar. Para poder darle sentido a la información se la deberá comparar con otra, generando un juicio. Para poder elaborarlo, Cravino (2007) identifica cuatro variables con las que se deberá contar: el fenómeno, el instrumento de medición, la medición y un sistema

de referencia. El juicio *“requiere un proceso de interpretación para luego generar un conocimiento de naturaleza cualitativa”* (Cravino, 2007, p. 25).

Así, siguiendo a Cravino (2007), podremos realizar un juicio histórico, surgido al comparar los datos obtenidos con los obtenidos en un período histórico diferente, el cual resulta confiable siempre que lo sean los datos y que hayan sido obtenidos siguiendo el mismo proceso de medición; o un juicio objetivo, producto de comparar el resultado obtenido con el que se deseaba obtener, para el cual es relevante que el objetivo fijado se encuentre alineado con la estrategia de la organización y que la meta a alcanzar sea ambiciosa; también se podrá realizar un juicio comparativo, que implica comparar los resultados de las mediciones con un mercado de referencia, que puede ser el mercado general, o estar dado por el tipo de industria, dotación de la organización o volumen anual de facturación; o un juicio valorativo, el cual partiendo de alguno de los anteriores mencionados, establece si la organización se encuentra en un rango positivo o negativo. Cravino (2007) aclara que *“para que el juicio valorativo se transforme en un conocimiento que potencie la capacidad de actuar, es necesario que se consideren las diferentes relaciones e interacciones bajo una interpretación sistemática y estratégica”* (Cravino, 2007, p. 30).

Por último, Cravino (2007) destaca la naturaleza circular del proceso de medición, ya que al surgir en sus inicios producto de un propósito o de una preocupación, la información que nos provee, al ser analizada en alguno de los marcos referenciales antes vistos, incrementa la capacidad de actuar de manera dirigida para mejorar y potenciar los valores hallados.

CAPÍTULO 2 - La Organización, marco normativo e Inducción de Personal

2.1 Presentación del caso de estudio y el proceso de inducción

La organización en la que llevamos adelante nuestro trabajo integrador final, es una compañía de telecomunicaciones, que ofrece en Argentina servicios de telefonía (fija y móvil), de internet y de televisión por cable. Según la información provista por nuestra entrevistada, cuenta con una dotación que supera los veinte mil empleados, a los que se suman los tercerizados, ascendiendo la suma a un total estimado de veinticinco mil personas que se desempeñan laboralmente en ella.

Según la Ley 27.078 Ley Argentina Digital se denomina Servicio de Telecomunicación al servicio de transmisión, emisión o recepción de escritos, signos, señales, imágenes, sonidos o

información de cualquier naturaleza, por hilo, radioelectricidad, medios ópticos u otros sistemas electromagnéticos, a través de redes de telecomunicaciones.

Nuestra entrevistada nos refiere que previo a la la pandemia desatada por el Covid 19 a principios del año 2020, los trabajadores incorporados a la dotación de forma tercerizada recibían el plan de inducción de manera presencial, luego el contexto obligó a brindarla de modo virtual. La gerencia de Entrenamiento & *Scripting*⁵, responsable de la planificación y dictado de las inducciones debió realizar diferentes adaptaciones para poder dar respuesta a esta necesidad.

Según lo relatado por la entrevistada, los trabajadores contratados de forma tercerizada son asignados a diferentes puestos de trabajo, con funciones que pueden incluir la atención general de consultas y gestión de reclamos; la venta de productos y servicios, la retención de un cliente ante un pedido de baja de uno o más productos; o el cobro de facturas pendientes de pago.

Tal como menciona Chiavenato (2007) en este caso, el programa de inducción deberá dar cuenta de la totalidad de los productos y servicios que comercializa la organización, los diferentes sistemas en los que se gestiona a diario, las bases de consulta a las que se pueden recurrir y su uso, los estándares de calidad que se deberán sostener; además de la introducción a la cultura organizacional. A lo anterior se le deberá sumar capacitación relacionada con las habilidades de comunicación y propiciar actividades de *role play*⁶ que simulen el contacto con el cliente a manera de práctica, previo al inicio del desempeño de sus funciones en el puesto de trabajo.

Para poder capitular todos los temas que se deben incluir en cada inducción, se debe realizar previamente un análisis de puesto. La jefa del área nos relata que esta tarea es llevada a cabo por los mandos medios de la organización y la Gerencia de Entrenamiento y *Scripting*, y permite establecer cuales son las herramientas, sistemas y procesos que los colaboradores deben conocer a lo largo de la inducción. Tal como indica Chiavenato (2007) del análisis del puesto se obtiene el material necesario para el contenido de los programas de capacitación.

La entrevistada indica que una vez que se encuentran establecidos los saberes generales y específicos de cada uno de los puestos para los que se contrató personal, se establecen diferentes “hojas de ruta” de inducción. Las hojas de ruta son diferentes entre sí.

⁵ Scripting: Hace mención a una secuencia de pasos que hay que realizar para un determinado fin.

⁶ Role play: juego de rol. Consiste en que dos o más personas representen una situación o caso concreto de la vida real, actuando según el papel que se les ha asignado y de tal forma que se haga más vivido y auténtico

Dependiendo de para qué servicios y para qué tipo de gestiones fueron contratadas las personas, es que se establece el plan de inducción que recibirán.

2.2 Mapa de actores

Recopilando la información contenida en el documento interno Mapa de funciones de la Gerencia de Entrenamiento y *Scripting* 2023, puesto a nuestra disposición por la jefa de área, extrajimos la siguiente información relacionada con la gerencia, sus funciones y tareas .

La Gerencia de Entrenamiento y *Scripting* de la organización estudiada se encuentra inserta en la Gerencia de Soporte a la Gestión de la Dirección Comercial B2C (clientes del tipo persona física ante la Administración Federal de Ingresos Públicos -AFIP-).

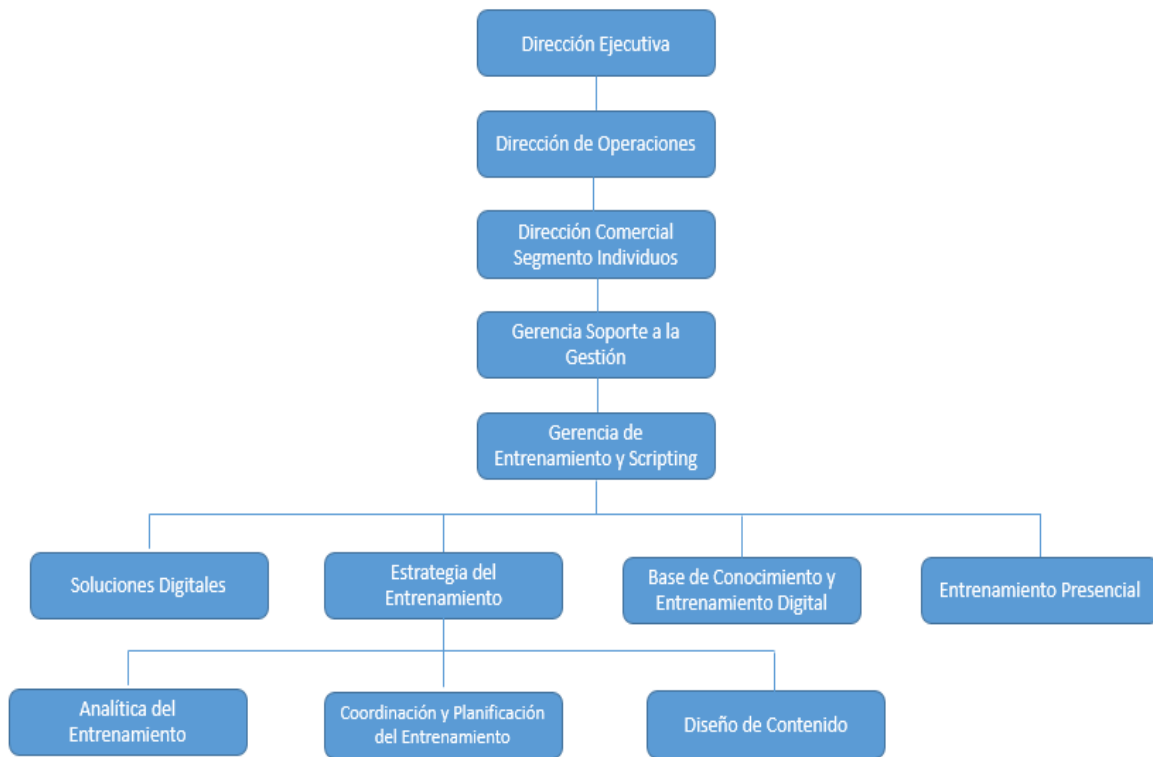
De los documentos que la organización puso a disposición para la etapa de investigación, consultamos la misión y función del área. Encontramos que el objetivo general es la instrucción de todos los conocimientos necesarios para que las personas que atienden al público puedan desempeñarse, cumpliendo con los estándares que la organización ha establecido. Dentro de su público destino se incluyen todos los representantes que atienden al público, en sus diferentes canales (presenciales, telefónicos, redes sociales), tanto de los canales directos como los tercerizados, y sus respectivos mandos medios.

La Gerencia es la encargada de impartir las inducciones, introducciones, reentrenamientos ante licencias prolongadas, además de brindar entrenamientos que se generan *ad hoc*⁷ ante la implementación de productos, servicios o plataformas; cuando se detecten desvíos en los procesos establecidos o cuando se busque motorizar determinados indicadores, tales como resolución y satisfacción. También es la encargada de mantener disponibles todos estos saberes para que el representante o mando medio los pueda consultar en su desempeño diario. De acuerdo al documento interno Mapa de funciones de la Gerencia de Entrenamiento y *Scripting* 2023, la misma se encuentra dividida en diferentes equipos de trabajo, con tareas específicas que, en su labor integrada, garantizan que se cumpla el proceso completo del entrenamiento.

Recuperando los saberes aprendidos en la asignatura Gestión y Administración de las Organizaciones, siguiendo los lineamientos presentados por Marcó (2016), daremos cuenta de la porción del Organigrama en que se encuentra inserto el sector de entrenamiento en

⁷ ad hoc: Que está hecho especialmente para un fin determinado o pensado para una situación concreta.

función a la información mostrada en el documento Mapa de funciones de la Gerencia de Entrenamiento y *Scripting* 2023, y como es su composición interna.



Fuente de elaboración propia.

Áreas internas de la Gerencia de Entrenamiento y *Scripting* y funciones extraídas del documento Mapa de funciones de la Gerencia de Entrenamiento y *Scripting* 2023:

- A. Soluciones Digitales: sistematiza información respecto a condiciones comerciales (características de planes y servicios, precios, promociones, descuentos, ofertas), creando páginas webs internas donde los colaboradores pueden acceder a la misma, facilitando su interpretación.
- B. Base de Conocimiento y Entrenamiento Digital: administran la información respecto a procesos, gestiones, productos y servicios en una intranet de acceso corporativo. Diseñan la estética visual de materiales de autolectura.
- C. Entrenamiento Presencial: equipo de instructores internos que brindan los cursos que requieren de un facilitador para su dictado en el entorno de la organización. A su vez,

son los encargados de traspasar a las áreas de capacitación de las empresas tercerizadas los saberes a transmitir en el plan de inducción estudiado.

D. Estrategia del Entrenamiento: está compuesto por tres sectores y tiene la función de dar tratamiento a todos los pedidos de entrenamiento que ingresan a la gerencia.

Los sectores que lo conforman y sus funciones son:

D1. Coordinación y Planificación del Entrenamiento. Reciben, detectan y analizan las necesidades de entrenamiento; las asignan para su tratamiento a los diferentes equipos de acuerdo a sus implicancias; mantienen comunicación con los referentes de los pedidos y garantizan que el entrenamiento se dicte en tiempo y forma, de acuerdo a cada caso. Realizan el análisis del impacto de las diferentes instancias de capacitación en los trabajadores involucrados.

D2. Diseño de Contenido. Recaban la información necesaria para poder dar respuesta a las necesidades de entrenamiento: desarrollan su contenido teórico, elaboran evaluaciones para que los colaboradores den cuenta de los saberes adquiridos, evalúan la duración de los diferentes cursos.

D.3. Analítica del Entrenamiento. Extraen la información de la dotación capacitable. Ante cada entrenamiento, elaboran índices de participación y aprobación.

2.3 Marco normativo

Según lo informado en la entrevista por la jefa de área, los colaboradores que ingresan a la organización lo hacen bajo el convenio colectivo de trabajo 781/20, nucleados bajo la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECYS), o bajo el convenio colectivo de trabajo 688/14, correspondiente a la Asociación de Trabajadores Argentinos Centros de Contacto (ATACC). Ambos convenios de trabajo fueron concertados con la Cámara Argentina de Centros de Contacto como representante de la parte empresarial.

Según su texto, el convenio 781/20 se aplica a las empresas de prestación de servicios de contacto de todo el territorio nacional, excepto las que se encuentren radicadas en la ciudad de Córdoba; ya que dicho territorio es la jurisdicción de aplicación del convenio 688/14.

El texto de la norma de ambos convenios coinciden al mencionar que los trabajadores incluidos son aquellos que se encuentren contratados por empresas dedicadas a la explotación de servicios de contacto para terceros en un carácter no presencial. Dentro de las tareas listadas se destacan la recepción de consultas, solicitudes y/o reclamos de los clientes sobre

productos y/o servicios; y los contactos de venta, cobranza y fidelización sobre los productos y servicios de la empresa.

La ley 20.744 Ley de Contrato de Trabajo, establece en su capítulo VIII De la formación profesional que *“La capacitación del trabajador se efectuará de acuerdo a los requerimientos del empleador, a las características de las tareas, a las exigencias de la organización del trabajo y a los medios que le provea el empleador para dicha capacitación”*.

El CCT 781/20 menciona a la capacitación en el artículo 7, mientras que el CCT 688/14 lo hace en el artículo 6. Los dos convenios se expresan en el mismo sentido al afirmar que la capacitación deberá ser entendida tanto como una necesidad empresarial como un derecho para el trabajador. Ambos afirman que *“Las partes promoverán, por los medios que consideren pertinentes, la capacitación profesional de los trabajadores comprendidos en este convenio, de acuerdo a la actividad y necesidades de las empresas”*. Por último, indican que la capacitación deberá estar a cargo del empleador y deberá realizarse, prevalentemente, dentro del horario correspondiente a la jornada laboral.

2.4 La inducción en la organización

De acuerdo a la entrevistada, la inducción de esta organización se realizaba de manera presencial hasta que las restricciones que se impusieron en la Argentina en el contexto de la pandemia mundial por el Covid-19, obligaron a reconvertirla a la modalidad virtual.

Debido al apremio con que se debió realizar dicho cambio de modalidad, la jefa de área nos relata que lo que se realizó fue introducir ajustes mínimos al plan de inducción, que permitieran que se pueda dictar de forma virtual.

Consultando el documento interno “Hojas de Ruta” de las Inducciones vigentes año 2023 encontramos en el plan de inducción tres grandes ejes que se abordan: los saberes teóricos que dan cuenta de los productos, servicios y procesos de gestión vigentes en la organización; el dominio de los diferentes sistemas de gestión y de consulta que utilizarán a diario los trabajadores; y por último, el eje que aborda la calidad brindada en la atención a los clientes, lo que incluye habilidades de comunicación, comerciales y de relacionamiento.

En la entrevista realizada nos informan que las personas se desempeñan en diferentes grupos de trabajo, los cuales se encuentran diferenciados de acuerdo al “negocio” al que pertenecen los clientes a ser atendidos (de telefonía móvil, de telefonía fija, de internet o de servicios de televisión por cable) y del tipo de gestiones que atenderán (de ventas, de retención, de

cobranzas, de atención al cliente). En función a estas divisiones se obtienen diferentes grupos a ser capacitados.

En el documento interno “Mapa de funciones” de la Gerencia de Entrenamiento y Scripting 2023 consta que, una vez delimitado el grupo a capacitar por negocio y tipo de gestión, se estructura la hoja de ruta conteniendo el temario que el instructor deberá recorrer. El sector de Diseño del Contenido incluye toda la información que se considere pertinente; establece los tiempos de descanso, respetando lo indicado en los convenios que regulan la actividad; siendo de dos períodos de quince minutos para el CCT 781/20 (artículo 6) y del 7,7% de la jornada total de trabajo, dividido en dos períodos para el CCT 688/14 (artículo 4); y asigna tiempos para los repasos, las prácticas y las evaluaciones, hasta conformar la totalidad de la hoja de ruta. Analizando el documento interno “Hojas de Ruta” de las Inducciones vigentes año 2023, vemos que las mismas oscilan entre 5 y 20 días de dictado, dependiendo de si el trabajador atenderá clientes de un único negocio o de más de uno; y si realizará sólo un tipo de gestiones o más de un tipo.

Siguiendo al documento interno referido a las funciones y en base a lo expresado por nuestra entrevistada, encontramos que el sector de Entrenamiento Digital crea en una plataforma web interna los cursos con todos los materiales didácticos para que el área de capacitación de la empresa tercerizada pueda brindarla. Al curso se le suman las evaluaciones, tanto parciales como finales con sus respectivos exámenes recuperatorios.

El sector de Coordinación y Planificación del Entrenamiento recaba la información de la plantilla a ser capacitada y realiza el alta de dichas personas en el sistema para que puedan acceder a la plataforma de capacitación al momento de rendir las evaluaciones. Por otra parte, envían la información de la fecha de inicio y fin de la inducción y el horario en que se realizará su dictado.

Una vez finalizado el dictado de la inducción, el sector de Analítica de Entrenamiento releva la cantidad de participantes iniciales y los contrasta con los que permanecieron hasta el final del curso para identificar si existió deserción; analiza el resultado de las evaluaciones parciales, finales y recuperatorios; así cómo también, la encuesta de satisfacción que responden los participantes.

En el documento interno “Anexo Capacitaciones” consta que para ingresar a la organización, los participantes de la inducción deberán aprobar la evaluación final con nota que supere los 80 puntos porcentuales. En caso de obtener un puntaje inferior, la persona podrá rendir la evaluación recuperatoria y obtener como mínimo un 85% para poder ingresar al puesto de trabajo.

La jefa de área nos informó que, debido a las restricciones que se impusieron durante la pandemia por Covid 19, la organización debió adaptar el plan de inducción preexistente a la modalidad virtual.

Las acciones llevadas a cabo para tal fin fueron la puesta en marcha de una plataforma virtual empresarial para realizar el dictado en modo videoconferencia; la actualización del formato del material de soporte/lectura a un formato que se adapte para ser visto tanto a través de una computadora como con un teléfono celular; y la capacitación de algunos miembros de los sectores de Entrenamiento Presencial y Diseño de Contenido en temáticas relacionadas al abordaje de la capacitación en contextos virtuales.

CAPÍTULO 3 Elaboración y Análisis del Diagnóstico situacional

3.1 Diagnóstico situacional

De acuerdo a lo relatado por nuestra entrevistada, la organización poseía antes del surgimiento de la epidemia por Covid-19 un plan de inducción dictado en modalidad presencial. El mismo debió adaptarse a la modalidad virtual cuando las restricciones a las actividades presenciales debido a la mencionada emergencia sanitaria estuvieron vigentes. Una vez finalizadas las restricciones, la organización sostuvo la modalidad de dictado virtual en el plan de inducción, manteniéndose vigente hasta la actualidad.

La jefa de área nos informó que a lo largo del año 2022 se realizaron mediciones mensuales sobre la calidad y la eficiencia en el desempeño de los trabajadores que se incorporaron a las empresas tercerizadas, quienes brindan el servicio a los clientes de la organización de manera no presencial. En función a los valores arrojados por estas mediciones se realizaron mesas de trabajo con los referentes de capacitación de los principales proveedores buscando realizar acciones que mejoren dichos indicadores.

La entrevistada puso a nuestra disposición documentos internos en donde constan los umbrales mínimos que la organización le solicita a sus prestadores junto a la medición anual antes mencionada, donde encontramos cuales son los indicadores que se estudiaron y de qué manera se construyó el índice global de calidad y eficiencia.

3.2 Diagnóstico situacional métricas

Las condiciones de capacitación acordadas entre la organización de telecomunicaciones y las empresas tercerizadas contratadas para brindar atención al cliente de manera no presencial se encuentran establecidas en el documento “Anexo Capacitaciones”, correspondiente al pliego de contratación.

En el articulado de dicho documento interno se encuentra definido el umbral general de calidad y efectividad al que las empresas tercerizadas debieran alcanzar en la medición que se realiza posteriormente al dictado del plan de inducción, por parte de su área de capacitación. Se espera que, por lo menos, el 65% de las personas involucradas en la medición no se encuentren dentro de los perfiles ‘en desarrollo’ en ninguno de los índices prioritarios de cada negocio. Esta medición se realiza luego de que el nuevo trabajador haya superado su primer mes de gestión.

Nuestra entrevistada nos relató que un perfil “en desarrollo” implica que debe reforzarse algún proceso de los vistos en la inducción, en conjunto con un acompañamiento por parte de sus superiores o de los formadores del equipo de capacitación de la empresa tercerizada, para lograr los umbrales pretendidos por la organización.

De acuerdo al documento interno “Informe análisis de métricas calidad de capacitación 2022” la métrica de calidad y efectividad se encuentra compuesta por las siguientes variables:

FCR: esta variable denominada FCR por su sigla en inglés “*First Call Resolution*”⁸ hace referencia a que la necesidad del cliente, que generó la comunicación, sea resuelta en el primer contacto. Es una variable que mide la resolución y la comunicación efectiva. Se interpreta que si el cliente se contacta nuevamente por el mismo motivo dentro de los siete días es porque el representante no logró resolver de forma efectiva la necesidad del cliente, o bien, no le transmitió la seguridad de que así haya sido. Este indicador es una tasa, expresada como el porcentaje de clientes que, siendo atendidos por un representante, no se vuelven a comunicar por el mismo motivo en el lapso de los siete días posteriores al contacto inicial.

NPS: denominada por su sigla en inglés “*Net Promoter Score*”⁹ es una variable que mide la satisfacción del cliente con la atención recibida y con la respuesta brindada. No sólo contempla la respuesta apropiada a la necesidad planteada sino también la calidad de la atención, percibida por parte del cliente. En una encuesta posterior al contacto al cliente se le pide que puntúe del 1 (uno) al 10 (diez) qué tan probable es que recomiende la empresa a sus amigos y familiares. Las respuestas con puntajes 9 (nueve) o 10 (diez) se consideran promotoras, las que puntúan 7 (siete) u 8 (ocho) neutrales, y desde (uno) hasta 6 (seis) se

⁸ First Call Resolution: Resolución en el primer llamado.

⁹ Net Promoter Score: Puntuación neta del promotor.

consideran negativas. El puntaje se obtiene de restar a los clientes promotores la cantidad de clientes detractores.

TMO: esta medición alude al Tiempo Medio Operativo. Incluye no sólo el tiempo de interacción con el cliente, sino también el tiempo de trabajo posterior a este, como el que se destina a ingresar reclamos, solicitudes o consultas en un sistema de gestión de clientes. Se obtiene al dividir el tiempo de trabajo por la cantidad de clientes atendidos en un período determinado, pudiendo medirse de forma diaria, semanal o mensual.

Tasa de Conversión: esta variable que se mide sólo a aquellos trabajadores que tengan como objetivo realizar ventas, cobranzas o retenciones; calcula la cantidad de clientes atendidos y sobre cuántos de ellos se logra el objetivo del puesto. De esta manera, se evalúan las habilidades comerciales o de negociación vistas a lo largo del Plan de Inducción.

3.3 Análisis de la métrica

De acuerdo a lo narrado por nuestra entrevistada, a lo largo del año 2022 se midió de manera mensual a los cinco proveedores principales del servicio tercerizado de atención al cliente. Se obtuvieron tanto valores anuales y generales, así como mediciones desagregadas por cada uno de estos prestadores. Esta medición, a su vez, se fue observando progresivamente mes a mes. Toda esta información se encuentra sistematizada en el documento interno “Informe análisis de métricas calidad de capacitación 2022”.

En el mismo encontramos información tanto anual como mensual con los resultados de dicha medición; la cual incluye tablas y gráficos donde se sistematizan los resultados de manera general (los cinco proveedores principales) y también discriminados por proveedor. La información gráfica y de tablas muestra tanto el valor obtenido mes a mes, en la variable “en desarrollo”; así como la cantidad de personas capacitadas en dicho periodo, incluyendo los porcentajes de perfiles “en desarrollo” y “no en desarrollo”.

Profundizando en el análisis del acumulado de todo el año 2022, tal como se puede apreciar en el Gráfico 1 (Anexo I, página 36), vemos que, sobre un total de 5.230 mediciones realizadas, sólo el 53% de los colaboradores que participaron en el plan de inducción alcanzó los umbrales necesarios en los índices antes mencionados para no verse incluidos dentro de los perfiles “en desarrollo”. Ahora, si consideramos el acumulado anual dividido por prestador, encontramos resultados uniformes, de acuerdo a las Tablas 2, 3, 4, 5 y 6 (Anexo I, páginas 37-39):

Proveedor 1: de 1.028 personas capacitadas, el 62% alcanzó los umbrales deseados.

Proveedor 2: de 1.125 personas capacitadas, sólo el 43% alcanzó los umbrales deseados.

Proveedor 3: de 833 personas capacitadas, el 60% alcanzó los umbrales deseados.

Proveedor 4: de 1.770 personas capacitadas, el 67% alcanzó los umbrales deseados. Este proveedor fue el único en lograr el umbral mínimo de calidad y eficiencia fijado por la organización en 65%.

Proveedor 5: de 474 personas capacitadas, sólo el 34% alcanzó los umbrales deseados. Este proveedor fue el que obtuvo los valores más bajos. De acuerdo al documento interno “Anexo de Capacitaciones”, dichos resultados podrían poner en riesgo la continuidad de la prestación al no alcanzar los umbrales deseados.

La jefa de área nos detalló que desde la Gerencia de Entrenamiento y *Scripting* se conformó un grupo de trabajo integrado por representantes de los diferentes sectores de la gerencia en conjunto con referentes del área de capacitación de los diferentes proveedores tercerizados. El objetivo de este equipo interdisciplinario fue realizar reuniones de forma periódica con los referentes de capacitación de los principales proveedores, a fin de analizar en conjunto el resultado obtenido en dichas métricas. Estas reuniones fueron de carácter mensual y se repitieron a lo largo de todo el año 2022.

3.4 Identificación del problema a resolver.

La entrevistada refiere que durante el período 2022 se analizaron los posibles puntos críticos del plan de inducción estudiado en cada uno de los cinco principales proveedores de servicios de atención al cliente, se propusieron diferentes planes de acción y se llevaron a la práctica mejoras para elevar los indicadores por encima de la media deseada.

Dentro de las acciones implementadas en conjunto entre la Gerencia de Entrenamiento y *Scripting* y los diferentes proveedores, se encuentra la re-certificación de saberes de los formadores de capacitación de los proveedores, para garantizar el dominio del contenido a impartir en las inducciones; se revisaron los temarios, su orden y pertinencia; se incorporaron diferentes actividades prácticas que inviten al nuevo colaborador a ponerse en una situación de trabajo y reflexionar sobre sus expectativas en el rol de cliente.

Pese a estos esfuerzos conjuntos no se lograron revertir los valores, mayormente por debajo de los umbrales mínimos previstos; por el contrario, se observaron irregularidades en las mediciones mensuales. No se logró recabar evidencia de que las acciones llevadas a cabo; algunas con impacto en todos los proveedores por igual, y otras, implementadas en un proveedor en particular; tuvieran el impacto deseado, dado que todas las mediciones

mostraron altibajos, cómo se puede apreciar en los Gráficos 2, 3, 4, 5 y 6. (Anexo I, páginas 35-37)

PARTE II

CAPÍTULO 4 Nuestra Propuesta

4.1 Propuesta a desarrollar

Retomando las condiciones que se especifican en el “Anexo Capacitación”, en relación a los umbrales mínimos de eficiencia y calidad que deberán demostrar los trabajadores una vez que se encuentren operativos en sus puestos de trabajo para no ser considerados perfiles ‘en desarrollo’, dado que las condiciones contractuales fijan que el umbral mínimo deberá superar el 65% de perfiles ‘no en desarrollo’; y, teniendo en cuenta que el análisis realizado sobre las métricas de los resultados obtenidos durante el año 2022 nos muestra que no se alcanzó el objetivo general, siendo alcanzado sólo en algunos meses por algunos de los proveedores es que realizamos la siguiente propuesta:

Propuesta de Plan de Inducción

Del relevamiento que realiza el sector interno Coordinación y planificación del entrenamiento en conjunto con los mandos medios de los nuevos colaboradores avanzamos en la siguiente propuesta. Los contenidos que debe incluir el nuevo Plan de Inducción serán:

- Misión y Visión de la organización.
- Procesos internos que regulan cuestiones éticas y de seguridad informática de la organización.
- Productos y servicios de la compañía.
- Procesos de gestión para brindar respuesta a los diferentes requerimientos planteados por el cliente.
- Utilización de sistemas de gestión de las cuentas del cliente y de los sistemas internos complementarios a la atención al cliente.
- Habilidades de relacionamiento y comerciales. Lineamientos del modelo de atención al cliente.
- Medición de indicadores que permitan evaluar la eficiencia y la calidad en el puesto de trabajo.

Una vez que se encuentran determinadas las temáticas a ser incluidas en el Plan de Inducción el equipo de Diseño del Contenido elaborará los materiales teóricos para su dictado, junto con actividades que favorezcan su fijación, y las evaluaciones a las que serán sometidos todos los participantes para determinar su ingreso al puesto de trabajo.

El equipo de Diseño de Contenidos establecerá un diagrama que contemplará el orden progresivo de las temáticas a abordar, el tiempo de dictado previsto para cada una de ellas y la cantidad de horas diarias máximas, que deberán estar ajustadas a lo establecido en los convenios colectivos de trabajo involucrados. El resultado de esta labor dará como resultado el cronograma de dictado del Plan de Inducción.

El sector interno de Entrenamiento Digital, administradores de la plataforma de capacitación, configurará en dicho entorno virtual de enseñanza-aprendizaje los contenidos de capacitación, en formatos aptos para ser visualizados desde cualquier dispositivo (computadora de escritorio, portátil, tableta o teléfono celular), así como un canal de chat para que los participantes puedan interactuar entre ellos.

La inducción tendrá un formato semi-presencial, se combinarán jornadas de dictado presencial con jornadas de dictado virtual. Los contenidos que se encuentren relacionados a la cultura organizacional, a la misión y visión de la organización, a las habilidades de relacionamiento, y al modelo de atención, que incluye los lineamientos de calidad y eficiencia que los nuevos representantes deberán cumplir, se dictarán de manera presencial.

Edgard Schein (1988) incorpora el concepto de “creencias” para definir a la cultura organizacional. El autor refiere que cultura es el patrón de premisas básica que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

A medida que el instructor realice el dictado de cada una de las jornadas pondrá a disposición de los participantes los materiales de instrucción vistos para que, a través de la plataforma de capacitación, los participantes puedan revisar y releer los temas vistos; también fomentará la utilización de espacios de foro, en los cuales, a través de preguntas o disparadores, ya sea del instructor como de los participantes, se profundicen, debatan o amplíen los temas vistos.

Una vez que los colaboradores finalicen la instancia de capacitación, deberán aprobar la evaluación final. Dicha evaluación deberá aprobarse con más del 80% de respuestas correctas, de acuerdo a lo indicado en el documento interno “Anexo Capacitaciones”. En caso de no alcanzar dicho umbral, se deberá repasar en conjunto con el instructor aquellos temas

en los cuales se presentan dudas para poder acceder a la evaluación recuperatoria, la cual deberá ser aprobada con más del 85% de respuestas correctas. En caso de que no logre aprobarse en dicha instancia, el participante no continuará con el ingreso al puesto de trabajo. Los colaboradores que hayan aprobado la evaluación final o el recuperatorio, iniciaran un proceso de socialización, complementario al plan de inducción, en el cual estarán bajo el mentoreo de su superior directo.

Finalizadas las instancias del programa de inducción, el sector de Analítica del entrenamiento recogerá la información estadística que se desprenda de ella (cantidad de participantes iniciales, cantidad de personas que completaron la instancia de inducción, resultados de las evaluaciones). Posteriormente, realizará el seguimiento de los nuevos trabajadores para relevar los datos de las variables que componen las métricas de calidad y eficiencia de la capacitación y pondrá a disposición de los sectores involucrados dicha información.

4.2 Objetivos de la propuesta

Dentro de los objetivos de la propuesta podemos enumerar ampliar la usabilidad¹⁰ de la actual plataforma de capacitación para convertirla en un entorno virtual de enseñanza-aprendizaje; establecer un formato híbrido entre la modalidad de dictado virtual y la modalidad presencial, priorizando esta última para el dictado de aquellos tópicos que impliquen el desarrollo de habilidades de relacionamiento y la adopción de la cultura organizacional; la introducción de un proceso complementario de socialización una vez finalizado el plan de inducción y previo al efectivo desempeño en el puesto de trabajo; y la continuación de las mediciones mensuales, respetando los parámetros de las mediciones realizadas durante el año 2022, a fin de comparar los resultados obtenidos posteriores a estas implementaciones, con los valores obtenidos el año anterior.

Consideramos que el poder acceder a un Entorno Virtual de Enseñanza Aprendizaje las veces que sean necesarias para consultar el material de formación puede afectar positivamente a las variables que componen la métrica de calidad y eficiencia de la capacitación relacionadas con la resolución y con el tiempo operativo, ya que las mismas pueden tener bajo rendimiento ante la falta de conocimiento de los productos, servicios y gestiones.

Mientras que el dictado de las temáticas relacionadas con la cultura organizacional y con las habilidades de relacionamiento de manera presencial, en conjunto con el proceso de

¹⁰ Usabilidad: la Real Academia Española la define como la facilidad con que un usuario puede utilizar una herramienta fabricada por otras personas para alcanzar un determinado objetivo.

socialización para fijar las conductas deseadas, pueden impactar favorablemente sobre las variables que miden la satisfacción del cliente y la tasa de conversión, ya que estas implican el desarrollo de habilidades comerciales y de relacionamiento.

4.3 Actividades

Desarrollo del Entorno Virtual de Enseñanza- Aprendizaje: de acuerdo a lo detallado por la entrevistada y al documento interno “Mapa de funciones” de la Gerencia de Entrenamiento y Scripting 2023, actualmente el sector de Entrenamiento Digital administra la plataforma digital de capacitación en la cual se suben los contenidos de capacitación que realiza el sector de Desarrollo de Contenidos. Los participantes no tienen acceso a la misma, salvo para la instancia de evaluación, sobre el final del dictado del plan de inducción. Los instructores muestran desde dicha plataforma los materiales de apoyo a través de una videoconferencia.

El sector de Entrenamiento Digital deberá configurar el espacio de manera tal de que los materiales de apoyo puedan encontrarse disponibles para la consulta, disponiendo que dicho acceso sea posterior a que los temas hayan sido abordados por el instructor asignado.

Uno de los aspectos más sobresalientes de los Entornos Virtuales de Enseñanza-Aprendizaje es, recuperando lo dicho por Mestre *et al* (2007) la posibilidad que le brinda al estudiante de poder acceder a los materiales formativos de manera inmediata y en cualquier horario, permitiendo un mejor aprovechamiento del tiempo. Así el trabajador podría releer o revisar los temas vistos, fijar saberes o realizar preguntas que colaboren con la instancia de formación.

El sector de Desarrollo de Contenidos deberá trabajar los materiales de apoyo y los elementos audiovisuales en formatos compatibles con cualquier tipo de dispositivo.

Modalidad híbrida del dictado del plan de inducción: el dictado del Plan de Inducción está compuesto por un temario que incluye conocer los productos y servicios de la organización, las gestiones que podrán solicitar los clientes, los sistemas de gestión y de consulta que utilizarán a diario; así como contenidos que se encuentran relacionados con la cultura organizacional, desde donde se desprenden los lineamientos de calidad y de eficiencia, que luego es medida para evaluar el rendimiento del plan de inducción.

Tal como mencionamos anteriormente, Chiavenato (2007) indica que a través del proceso de inducción las personas deben adquirir saberes, desarrollar habilidades y competencias que se encuentren alineadas con los objetivos de la organización. Esta capacitación no sólo tiene la

función de transmitir conocimientos específicos sino también, la de establecer actitudes deseadas de cara a la organización, al ambiente y a la tarea.

La jefa de área nos indicó en el momento de la entrevista que uno de los puntos que ella observaba como críticos en el actual plan de inducción, dictado íntegramente en formato virtual, era la baja participación a lo largo de toda la capacitación y la dificultad que encontraba el instructor para poder detectar y traccionar a aquellos perfiles que no se encontraban comprometidos con el dictado.

Al implementar un formato híbrido, el dictado de aquellos temas que impliquen el desarrollo de habilidades y el conocimiento y la adopción de la cultura organizacional se brindaran de manera presencial, dándole al instructor la posibilidad de detectar perfiles menos colaborativos con la finalidad de propiciar la participación activa de todos los participantes. De esta manera, podemos acercarnos a la meta que Chiavenato (2007) establece al indicar que la inducción tiene como objetivo *“ayudar a todos los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización”* (Chiavenato, 2007, p. 386). Esta propuesta incorporando la presencialidad pretende colaborar en la vinculación de las personas con su entorno de trabajo, entendiendo que hacerlo sólo de manera virtual no sería suficiente.

Con la implementación del Entorno Virtual de Enseñanza-Aprendizaje y con la modalidad de dictado mixta buscamos que el Plan de Inducción diseñado pueda, tal como indica Chiavenato (2007) cambiar la conducta del trabajador en los siguientes tres sentidos: la transmisión de información incorporando conocimientos generales, referidos al trabajo, a la organización, a sus productos y servicios, a sus políticas, reglas y reglamentos internos; el desarrollo de nuevas habilidades, las cuales suelen estar relacionadas con el puesto a desempeñar; y el desarrollo o modificación de actitudes, buscando convertir en favorables las negativas, aumentar la motivación y desarrollar actitudes para el relacionamiento con los clientes y usuarios.

Incorporación de instancia complementaria de socialización. Analizando el detalle del documento interno “Hojas de Ruta” de las Inducciones Vigentes año 2023 y lo relatado por nuestra entrevistada, detectamos que el plan de inducción de la organización estudiada no estaba contemplando la instancia de socialización en sus planes. Una vez finalizado el dictado de la inducción por parte de un instructor, el colaborador debía comenzar a desempeñarse en su puesto de trabajo, sin que en el medio existiese una instancia en la cual conocer su ámbito laboral, sus pares y sus superiores.

Werther (2008) identifica dos funciones relevantes para nuestro trabajo al proceso de socialización. Por un lado, existe una ansiedad que vive el principiante durante su integración, relacionada con la posibilidad de no estar a la altura de la tarea, pero, señala Werther (2008), si la misma es aguda o prolongada puede afectar no sólo su satisfacción como empleado sino también su capacidad de aprender. Por el otro, uno de los objetivos centrales dentro de estos procesos es *“fomentar determinada ‘cultura corporativa’ que la dirección de la empresa considera la más adecuada para que la organización logre sus metas”* (Werther, 2008, p. 226). En relación a la cultura organizacional Chiavenato (2009) nos indica que la misma es la forma en la que se acostumbra pensar y hacer las cosas por parte de los miembros de una organización y que debe ser aprendida y aceptada por los nuevos miembros para ser admitidos en la organización. Indica también que la cultura organizacional es la que establece como tratar a clientes y empleados, y que de ella se desprende la lealtad que los empleados sienten por la organización.

Werther (2008) afirma que es el supervisor quien debe continuar con el proceso de inducción, presentando al nuevo trabajador con sus compañeros de trabajo y con aquellas personas que se encuentren relacionadas con su puesto de trabajo. De acuerdo a Chiavenato (2009) la socialización debe crear un ambiente de trabajo favorable y receptivo durante esta primera etapa. Este último autor enumera las funciones y tareas que deberá cumplir en dicha etapa el supervisor, dentro de las cuales identificamos las siguientes:

- a) transmitir al nuevo colaborador una dirección clara de la tarea a realizar.
 - b) proporcionar toda la información técnica respecto a la manera de ejecutar la tarea.
 - c) negociar con el nuevo colaborador las metas y los resultados que debe alcanzar.
 - d) brindar al nuevo colaborador la realimentación adecuada acerca de su desempeño.
- (Chiavenato, 2009, p. 189).

Los objetivos del proceso de socialización es conseguir que los nuevos colaboradores *“aprendan y absorban los valores, las normas y pautas de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para el desempeño de sus cuadros”* (Chiavenato, 2009, p. 189).

Medición de calidad y eficiencia del plan de inducción. Se deberá continuar con el proceso de medición, respetando la metodología que se utilizó a lo largo del año 2022. Tal como mencionamos previamente, Cravino (2007) indica que al realizar un juicio histórico, que es aquel que surge al comparar un periodo histórico con otro, los

resultados serán confiables sólo en caso de que se haya seguido el mismo proceso de medición.

4.4 Metas e indicadores

El propósito de la incorporación de las mejoras propuestas al plan de inducción de la organización estudiada es la de aportar valor con acciones sostenibles en el tiempo; y poder obtener resultados simétricos en los diferentes proveedores de servicios, pudiendo lograr una curva ascendente, sostenida en el tiempo.

Para poder obtener indicadores que nos brinden información respecto a las mejoras introducidas, proponemos realizar las siguientes acciones:

Para evaluar el uso del Entorno Virtual de Enseñanza Aprendizaje: incluir en la actual encuesta que responden los participantes del plan de inducción una pregunta que de cuenta si ingresaron a la plataforma para releer o revisar los materiales vistos. Correlacionar esta respuesta con los indicadores de resolución y de medición de tiempos operativos para evaluar si existen mejoras en dichos índices.

Para evaluar si se observan mejoras en cuanto a la participación activa por parte de los nuevos trabajadores en la modalidad de dictado mixta: realizar una encuesta post dictado del plan de inducción para que sea respondida por los instructores en la que puedan responder si percibieron una mejora en relación a la participación activa de los capacitados en comparación a cuando el plan de inducción era dictado íntegramente en la modalidad virtual. Correlacionar esta respuesta con los índices de satisfacción percibida por parte de los clientes (NPS) y con las tasas de conversión, en caso de corresponder, para evaluar un posible impacto de estas acciones en la calidad y eficiencia de los colaboradores capacitados en la modalidad mixta.

Para evaluar el impacto del proceso complementario de socialización brindado por el supervisor de los nuevos trabajadores se sugiere realizar una encuesta a una muestra representativa de colaboradores que sólo participaron del plan de inducción y compararlos con quienes hayan participado también de la instancia complementaria. Dentro de la encuesta preguntar qué tan preparados se sintieron al momento de comenzar a desempeñarse efectivamente en el puesto y si se sentían incluidos dentro del equipo de trabajo. La acción de

incluir un proceso complementario de socialización al plan de inducción podría influir de manera general en la métrica de perfiles en desarrollo/no en desarrollo. Creemos, además, que podría tener un impacto positivo en la tasa de rotación de personal, al favorecer la integración del trabajador, pero dicho análisis excede los márgenes que han sido delimitados para la realización de este trabajo integrador final.

Reflexiones Finales

Los autores Werther y Davis (1992) sostienen que “Las personas que siguen un programa de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida”. Como detallamos en nuestro apartado teórico, la inducción es un proceso inicial, que consta de distintas acciones diseñadas para acompañar a la persona que se integra como nueva empleada, y brindarle la información necesaria para incorporarse a la organización, a su puesto o función y promover su socialización con el equipo de trabajo, siempre de acuerdo a la cultura organizacional.

A lo largo de este trabajo pudimos conocer y describir la organización estudiada, a través de la entrevista a un informante clave y al análisis de documentos internos que, desde la organización, fueron puestos a nuestra disposición. Esta información, aunada al conocimiento aportado por los convenios colectivos de trabajo involucrados, nos permitió establecer el mapa de actores subsumidos en el plan de inducción analizado y su marco normativo. Para cumplir con estos objetivos específicos, recuperamos saberes vistos en las siguientes asignaturas: Conocimiento Científico y Metodología de la información, Derecho del Trabajo y Legislación Laboral, Gestión y Administración de las Organizaciones y Asociaciones Sindicales, Negociación Colectiva, Conflicto Laboral y Diálogo Social.

Para poder conocer y describir el plan de inducciones estudiado utilizamos los conocimientos vistos en las asignaturas de Administración de Personal, Gestión y Capacitación de los Recursos Humanos y Tecnologías Aplicadas a la Gestión del Trabajo, así como algunos de sus autores clásicos como es el caso de Chiavenato y de Werther. A través de las claves teóricas que proponen estos autores a lo largo de su obra, no sólo pudimos analizar el plan de inducciones vigente, sino también proponer mejoras al mismo.

La existencia de una métrica que arroje indicadores en relación a la calidad y efectividad de la capacitación, compuesta por variables que la organización considera estratégicas, nos mostró la existencia de ciertas preocupaciones al respecto. De acuerdo a Cravino “*cada preocupación puede ser expresada como un propósito*” (Cravino, 2007, p. 13). Por lo cual, tomando en cuenta las variables analizadas, pudimos inferir que los propósitos que persigue

la organización se encuentran relacionados con que los nuevos trabajadores estén en condiciones de brindar una atención de calidad, que responda a los procesos que se encuentren vigentes, generando el mayor nivel de comercialización posible, en tiempos acotados de gestión.

Entendimos que las acciones que la organización llevó adelante durante el año 2022 , como es el caso de los encuentros con los actores involucrados y la toma de acciones que pudieran generar una mejora en los indicadores; no lograron mostrar un impacto positivo, sostenido y que alcance a los diferentes proveedores principales por igual.

Las propuestas que en este trabajo integrador final realizamos están basadas en recursos existentes en la organización, como es el caso de la plataforma de capacitación, sobre la cual, ampliando el acceso, se logra la creación de un Entorno Virtual de Enseñanza Aprendizaje, o los recursos humanos, tales como los capacitadores y los supervisores. Nuestras mejoras implican un uso ampliado de la tecnología disponible, al tiempo que se combinan acciones que tienen como eje central la faceta social del ‘factor trabajo’. Entendemos que la misma es sostenible, de fácil incorporación, orientada hacia los resultados y con un aceptable retorno de la inversión.

Para poder realizar este trabajo fue imprescindible toda la formación recibida a lo largo de mi trayectoria en la universidad. Los aprendizajes realizados y la guía de mi Directora me permitieron realizar esta primera experiencia como profesional, comprendiendo qué tan extenso es nuestro campo laboral y en qué variadas situaciones y condiciones podemos aportar desde nuestras incumbencias profesionales.

Otros procesos que se encuentran dentro de nuestra área de estudio podrían desprenderse del trabajo realizado, tales como el proceso de reclutamiento y selección de aquellos perfiles que luego reciben el plan de inducciones que hemos analizado; o las cuestiones sindicales que se desprenden de esta modalidad de contratación tercerizada; o las condiciones del teletrabajo. Son áreas de vacancia de este trabajo que podrían ser retomadas y profundizadas en el futuro.

Apartado Bibliográfico

Area Moreira, M. (2009). Introducción a la Tecnología. Manual Electrónico. España.

Alles, Martha (2019) “Formación, capacitación, desarrollo” Editorial Granica.

Argentina

- Blake, O. (1997). *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires: Macchi.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición*. Colonia Desarrollo Santa Fe: McGraw-Hill/ Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano, 3era edición*. México,D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Cravino, L. M. (2007). *Medir lo importante*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Estrada Sentí, V., Febles Rodríguez, J. P., Passailaigue Baquerizo, R. M., Ortega Santos, C. E., & León Mendoza, M. (2015). *La educación virtual. Diseño de cursos virtuales*. Samborondón: Universidad ECOTEC.
- Gore, Ernesto (1998). "La educación en la empresa : aprendiendo en contextos organizativos". Granica. Buenos Aires
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación, 6ta edición*. México, D.F.: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores.
- Marcó, F. (2016). *Gestión y Administración en las organizaciones*. Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Mestre Gomez, U., Fonseca Pérez, J. J., & Valdés Tamayo, P. R. (2007). *Entornos virtuales de enseñanza aprendizaje*. Ciudad de Las Tunas: Editorial Universitaria.
- Orozco, N. y Schiel, E. (2000) "Administración de personal, Gestión Técnica y Operativa", Temas, Buenos Aires
- Pain, Abraham. (1996), "La Capacitación Laboral". Buenos Aires: Novedades Educativas Facultad de Filosofía y Letras, Serie Los Documentos, volumen 8.
- Pain, Abraham. (1996). "Cómo realizar un proyecto de capacitación. Un enfoque de la Ingeniería de la Capacitación". Granica. Barcelona, España.
- Pain, Abraham (2005) "Capacitación Laboral" Noveduc. Buenos Aires.
- Rodríguez Mansilla, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional, 7ma edición*. Colonia del Valle: Alfaomega.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P.
- Vasilachis, I. (Coord.) (2006). *Estrategias de investigación cualitativas*. Barcelona: Editorial Gedisa.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. 6ta edición.* México, D.F.: Mc Graw-Hill/ Interamericana.

Normativa

Convenio Colectivo de Trabajo 688/14 para la actividad de servicios de centros de contacto. Disponible en <http://atacc.com.ar/resoluciones/CCT-688%20actualizado-2018.pdf> Fecha última consulta: Agosto 2023.

Convenio Colectivo de Trabajo 781/20 Empleados de comercio Servicio de contactos y procesos de negocios a terceros. Disponible en <https://www.escencialconsultora.com.ar/novedades/404/cct-78120-nuevo-convenio-colectivo-de-trabajo-para-call-center> Fecha última consulta: Agosto 2023.

Decreto de Necesidad y Urgencia 297/2020 de Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio. Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-297-2020-335741> Fecha última consulta: Agosto 2023.

Ley 20.744 Ley de Contrato de Trabajo. Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20744-25552> Fecha última consulta: Agosto 2023.

Ley 27.078 Ley Argentina Digital. Disponible en https://www.enacom.gob.ar/multimedia/normativas/2014/Ley_27078-txt_actualizado.pdf Fecha última consulta: Agosto 2023.

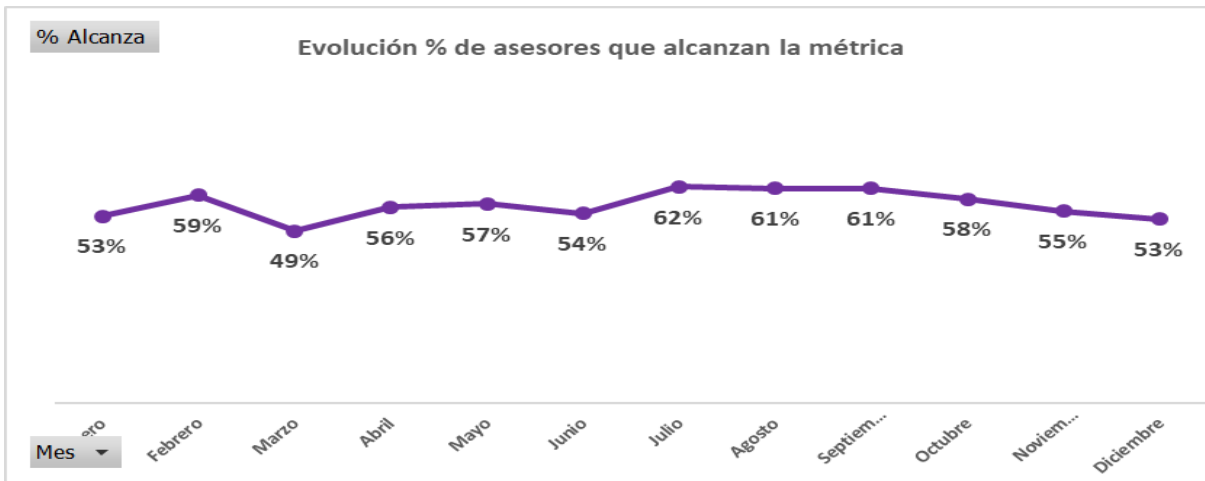
Ley 27.555 Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo. Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233626/20200814> Fecha última consulta: Agosto 2023.

Resolución 190/11. Aprobación del Plan de estudios de la Licenciatura en Relaciones del Trabajo. Universidad Nacional Arturo Jauretche. Disponible en <https://www.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/2022/06/1.-Res.-R-190-11-Aprob.-plan-de-estudios-RT.pdf> Fecha última consulta: Agosto 2023.

Resolución 142/2021 Reglamentación Ley 27.555. Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/242073/20210319> Fecha última consulta: Agosto 2023.

Anexo I Resultado de Métricas año 2022

Gráfico 1: Resultados anuales integrados por los 5 proveedores principales.



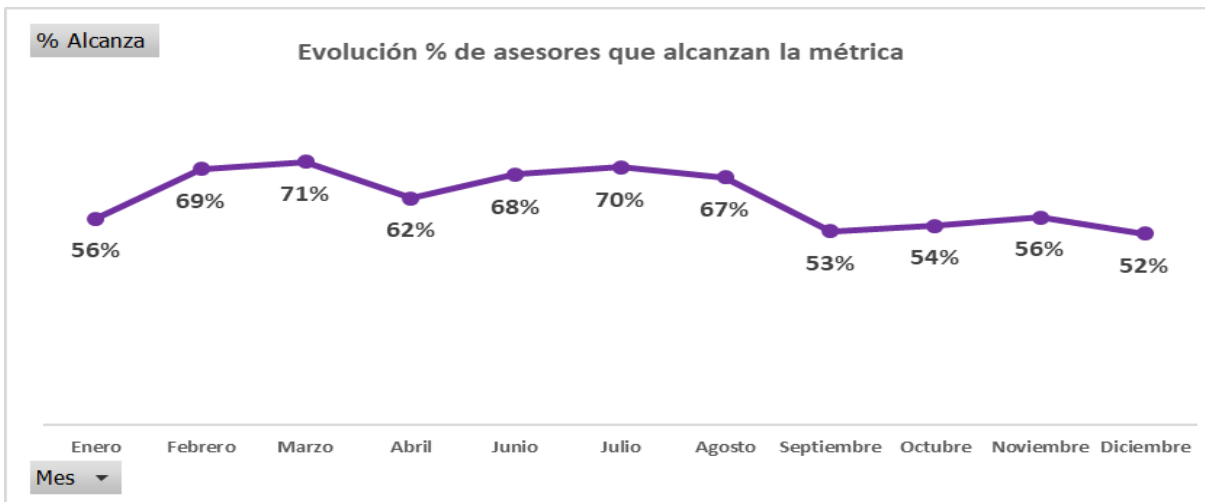
Fuente: Documento interno Informe Métricas análisis de calidad de capacitación 2022.

Tabla 1: Resultados anuales integrados por los 5 proveedores principales.

Q total perfilados	% Alcanza	% No alcanza
5230	57%	43%

Fuente: Documento interno Informe Métricas análisis de calidad de capacitación 2022.

Gráfico 2: Resultados Anuales Proveedor 1



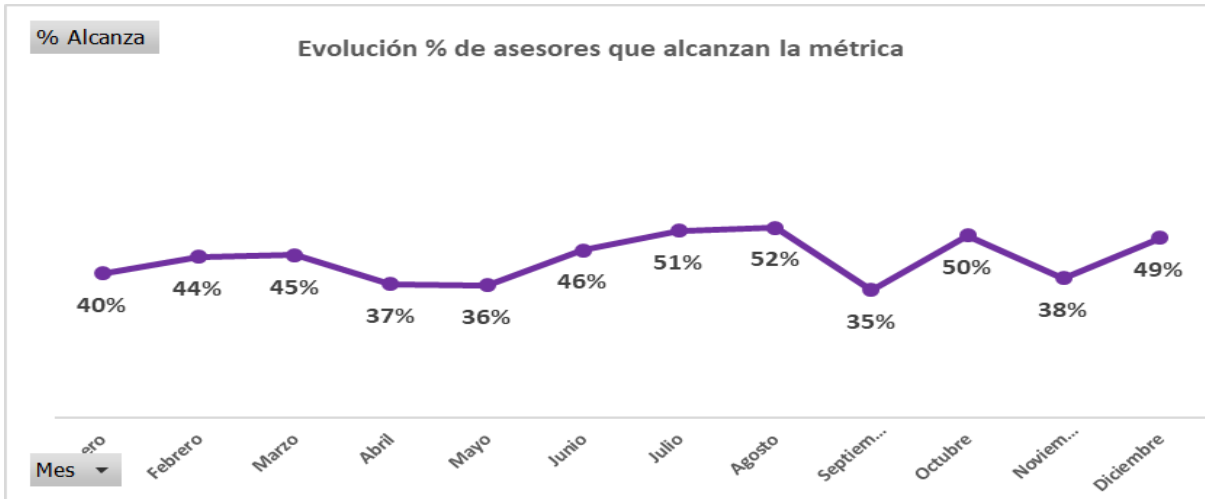
Fuente: Documento interno Informe Métricas análisis de calidad de capacitación 2022.

Tabla 2: Resultados anuales Proveedor 1

Q total perfilados	% Alcanza	% No alcanza
1028	62%	38%

Fuente: Documento interno Informe Métricas análisis de calidad de capacitación 2022.

Gráfico 3: Resultados Anuales Proveedor 2



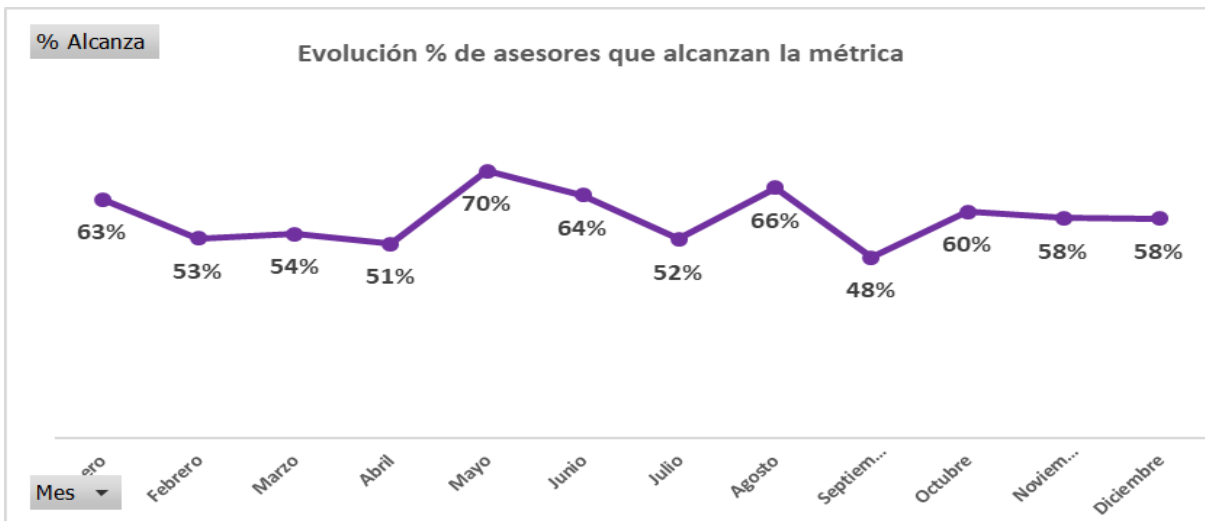
Fuente: Documento interno Informe Métricas análisis de calidad de capacitación 2022.

Tabla 3: Resultados anuales Proveedor 2

Q total perfilados	% Alcanza	% No alcanza
1125	43%	57%

Fuente: Documento interno Informe Métricas análisis de calidad de capacitación 2022.

Gráfico 4: Resultados Anuales Proveedor 3



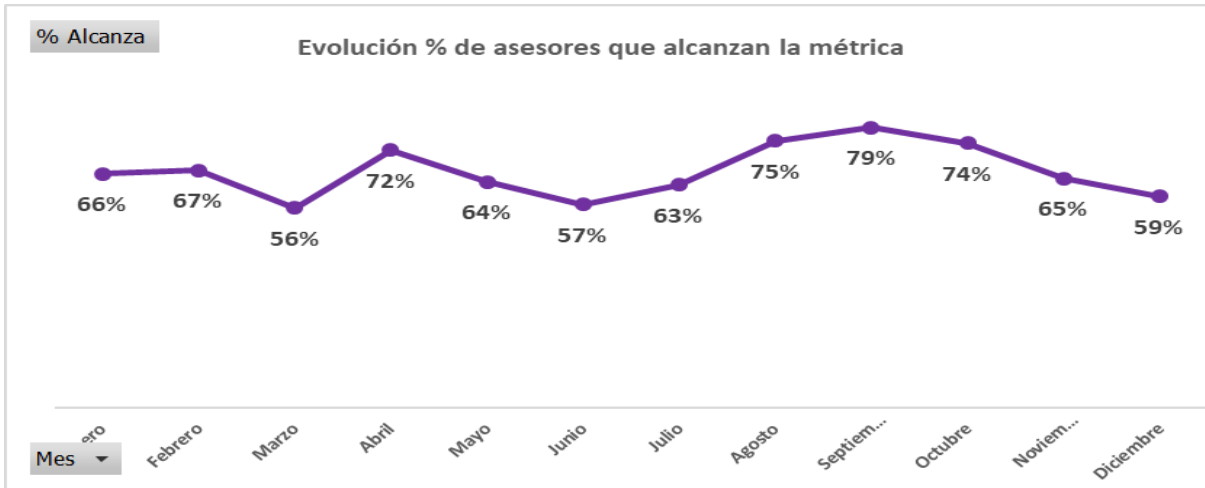
Fuente: Documento interno Informe Métricas análisis de calidad de capacitación 2022.

Tabla 4: Resultados anuales Proveedor 3

Q total perfilados	% Alcanza	% No alcanza
833	60%	40%

Fuente: Documento interno Informe Métricas análisis de calidad de capacitación 2022.

Gráfico 5: Resultados Anuales Proveedor 4



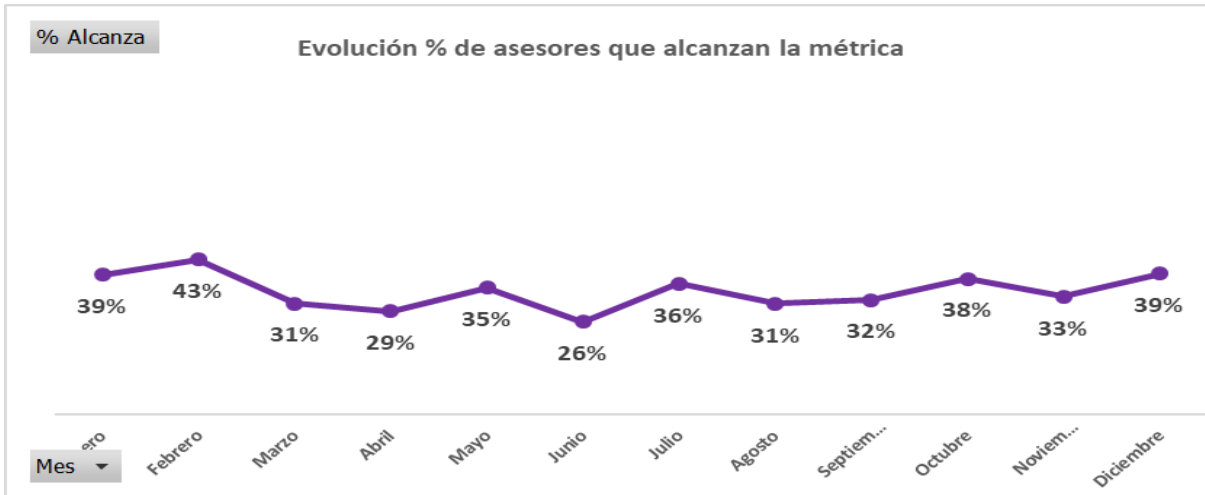
Fuente: Documento interno Informe Métricas análisis de calidad de capacitación 2022.

Tabla 5: Resultados anuales Proveedor 4

Q total perfilados	% Alcanza	% No alcanza
1770	67%	33%

Fuente: Documento interno Informe Métricas análisis de calidad de capacitación 2022.

Gráfico 6: Resultados Anuales Proveedor 5



Fuente: Documento interno Informe Métricas análisis de calidad de capacitación 2022.

Tabla 6: Resultados anuales Proveedor 5

Q total perfilados	% Alcanza	% No alcanza
474	34%	66%

Fuente: Documento interno Informe Métricas análisis de calidad de capacitación 2022.

Anexo II: Guía de Entrevista a la Jefa de Área de Estrategia del Entrenamiento

Buenos Aires, 7 de agosto de 2023

Consentimiento Informado

Mi nombre es Débora Edith Perez Correa, estudiante de la carrera de Relaciones del Trabajo de la Universidad Nacional Arturo Jauretche, me encuentro trabajando en la redacción de mi trabajo integrador final para obtener el título de licenciada en relaciones del trabajo. Mi trabajo se propone diseñar un Programa de Inducción. Es por ello que la contacto a fin de hacerle llegar la guía de entrevista, en la que detallo las preguntas que le realizaré en la entrevista virtual. La fecha de la misma la acordaremos en los próximos días.

Las respuestas a las preguntas son anónimas, es decir, nadie tendrá acceso a los datos de identificación de la persona que responde, ni a los audios grabados. Solamente seré yo quien procese dicha información. Usted puede negarse a responder alguna de las preguntas o detenerse en el momento que considere oportuno.

Agradezco la predisposición y el tiempo que le está brindando para que pueda avanzar en la elaboración de mi trabajo.

1. ¿Hace cuánto sos jefe/a del área?
2. ¿Podrías contarnos brevemente a qué se dedica la organización, que cantidad de empleados tiene? ¿Los trabajadores que brindan atención al cliente son empleados directos o son empleados tercerizados?
3. ¿Al momento de diagramar el plan de inducción se tiene en cuenta alguna normativa (ley o convenio colectivo de trabajo) para poder ajustarla a lo que la misma establezca?
4. ¿Existe una gerencia, sección o departamento que se dedique a brindar la capacitación al personal, incluidas las inducciones? En el caso de existir, ¿nos podrías comentar cómo se organiza, cuales son sus tareas y características?
5. ¿Existe definido un plan de inducción que realicen los trabajadores que se incorporen de manera tercerizada a la atención al público? En el caso de existir, ¿podría contarnos sus características y cómo se encuentra organizado hacia dentro de su área de trabajo? de qué manera se determinan las temáticas que deberán incluirse en el

mismo? ¿El mismo se vió afectado de alguna manera por la emergencia sanitaria en el contexto del Covid-19?

6. ¿El plan de inducción se encuentra formalizado en algún documento interno? ¿Podríamos acceder a dicho documento?
7. Entendiendo que existe una tercerización de los servicios de atención al cliente, ¿existe algún contrato o documento interno que regule los términos y condiciones de dicha contratación? ¿Existen cláusulas que se encuentren relacionadas con la capacitación? en el caso de que así sea ¿podríamos acceder a las mismas?
8. ¿Existe algún mecanismo por el cual se midan los resultados de dicha capacitación? en caso de existir, ¿se encuentra documentado dicho proceso? ¿Podríamos acceder al mismo?
9. ¿Considera usted que el plan actual de inducciones posee oportunidades de mejora?