



**RIDUNAJ**  
Repositorio Institucional  
Digital UNAJ



Universidad Nacional  
**ARTURO JAURETCHE**

Tesinas de Grado

Paz, Johanna Rocio Ayelen

# Plan de Capacitación Anual para un Call Center de la Ciudad de Buenos Aires en 2023

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:

Paz, J. R. A. (2023). Plan de Capacitación Anual para un Call Center de la Ciudad de Buenos Aires en 2023 [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche]. <https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3218>



# Trabajo Integrador Final

---

Instituto de Ciencias Sociales y Administración

## **Plan de Capacitación Anual para un Call Center de la Ciudad de Buenos Aires en 2023**

Por: Paz, Johanna Rocio Ayelen

**Trabajo integrador final para obtener el título de Licenciada en Relaciones del Trabajo**

Correo electrónico: pazjohannara@hotmail.com

Director: Lic. Esteban Córdoba

Correo electrónico: cordobaesteban@yahoo.com.ar

**Junio 2023**

**FLORENCIO VARELA**

## Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>2</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>3</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo I: Definición y objetivos de “Capacitación”.....</b>	<b>7</b>
<i>Capítulo I.I: Definición y análisis de necesidades de capacitación.....</i>	<i>13</i>
<i>Capítulo I.II: Detección de necesidades.....</i>	<i>17</i>
<b>Capítulo II: Cómo elaborar un plan de capacitación.....</b>	<b>19</b>
<b>Capítulo III: “Conociendo a SG Collections”.....</b>	<b>23</b>
<b>Capítulo IV: Descubriendo al “Programa de Inserción Laboral”.....</b>	<b>26</b>
<i>Capítulo IV.I: Normativas y Leyes del “Programa de Inserción Laboral”.....</i>	<i>29</i>
<b>Capítulo V: La mirada de los operadores y del programa “PIL” desde la perspectiva de los participantes.....</b>	<b>33</b>
<i>Capítulo V.I: Descripción del puesto.....</i>	<i>35</i>
<b>Capítulo VI: La necesidad de capacitación según los operadores.....</b>	<b>37</b>
<b>Capítulo VII: Planes de capacitación, agenda anual y presupuesto.....</b>	<b>39</b>
<i>Capítulo VII.I: Curso.....</i>	<i>40</i>
<i>Capítulo VII.II: Presupuesto.....</i>	<i>46</i>
<i>Capítulo VII.III: agenda para el plan de capacitación.....</i>	<i>46</i>
<b>Capítulo VIII: Conclusiones finales sobre este trabajo.....</b>	<b>47</b>
<b>Apartado anexos:.....</b>	<b>50</b>
<b>Bibliografía consultada:.....</b>	<b>91</b>

# **Plan de Capacitación Anual para un Call Center de la Ciudad de Buenos Aires en 2023**

**Universidad Nacional Arturo Jauretche**

Por: Johanna Rocio Ayelen Paz

## **Resumen:**

El presente trabajo final propone un plan de capacitación para los operadores de un call center de CABA especializado en cobranzas, empleados pertenecientes a la organización y a colaboradores integrantes del “Programa de Inserción Laboral” (primer empleo). El enfoque utilizado será por medio del abordaje mixto con el principal enfoque cualitativo y cuantitativo de manera secundaria, dado que nos basaremos principalmente en la recolección de información sin utilizar demasiado los datos numéricos. Se conocerá mediante distintos autores la definición de “capacitación”, que encuadra el significado y podremos desarrollarlo aplicándolo a un plan de capacitación para empleados que pertenecen a la organización y también a quienes se incorporan por primera vez a su primera experiencia profesional.

La recolección de datos se hará mediante una entrevista de estructura semi-estructurada con el fin de no solo poder conocer la organización de manera superficial sino también en profundidad y con otros aspectos más precisos de la empresa, como las experiencias de los participantes de las encuestas.

**Palabras clave:** capacitación – jóvenes - primer empleo - experiencia profesional - programa

# **Annual Training Plan for a Call Center in the City of Buenos Aires in 2023**

**Universidad Nacional Arturo Jauretche**

Por: Johanna Rocio Ayelen Paz

## **Abstract:**

The present final work proposes a training plan for the operators of a call center in CABA specialized in collections, employees belonging to the organization and collaborators who are members of the "Labor Insertion Program" (first job). The approach used will be through the mixed approach with the main qualitative and quantitative approach in a secondary way, since we will be based mainly on the collection of information without using too much numerical data. The definition of "training" will be known through different authors, which frames the meaning and we can develop it by applying it to a training plan for employees who belong to the organization and also to those who join their first professional experience for the first time.

The data collection will be done through a semi-structured interview in order to not only be able to know the organization superficially but also in depth and with other more precise aspects of the company, such as the experiences of the survey participants.

**Keywords:** training - youth - first job - professional experience - program -

## **Introducción**

El presente Trabajo Integrador Final (en adelante “TIF”) para optar para el título de Licenciada en Relaciones del trabajo tendrá como fin elaborar un plan de capacitación anual para una empresa de call center ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la misma podrá ser empleada a partir del año 2023, como años subsiguientes. La motivación de realizar este trabajo de investigación es mi experiencia trabajando en esta empresa como operadora “fija” en la cual me propuse averiguar si actualmente incorporan un programa de capacitación anual a parte de la capacitación inicial que la empresa brinda al momento del ingreso y también otra de mis incógnitas principales era averiguar cómo ingresan los trabajadores que forman parte del “Programa de Inserción Laboral” (en adelante “PIL”) de donde surgía, como se enlazaba con la organización, como se los acompaña durante el proceso y que ocurre luego de que este programa finalice.

Dicho programa también se dará a conocer y todo lo que conlleva su incorporación a esta institución ya que dicho programa sólo está dirigido a cierto grupo de la población, las cuales se brindará información a lo largo de este trabajo. Se detallarán también las características principales, beneficios para ambas partes (trabajadores y empresa) y todo lo que engloba el programa. Se verán también las miradas del PIL según los colaboradores y también según la entidad en la cual se pondrá una conclusión en común si es fructosa la implementación del programa.

Dicha capacitación se desarrollará en el sector de operaciones en los que se encuentran los operadores también llamados “gestores” que atienden las líneas telefónicas, los colaboradores que pertenecen al staff permanente de la empresa y también a los operadores que se encuentran dentro del “Programa de Inserción Laboral”, a la que llamaremos “PIL”. El motivo principal de la elaboración de este trabajo es mejorar las aptitudes de los trabajadores del call center, tanto al nivel de cómo desarrollan sus tareas como por ejemplo: la capacidad de aprendizaje que tienen los jóvenes ante el ingreso a su primera experiencia profesional, el desenvolvimiento ante las nuevas tareas, etc. En primera instancia se conocerá la inducción y capacitación que acompañan el progreso de los operadores a lo largo de lo que dure el proceso de capacitación y el periodo de prueba/PIL.

Los procesos metodológicos mediante los cuales se llevará adelante la recolección de datos para el presente trabajo de investigación serán de enfoques mixtos, con principal enfoque en el modo cualitativo. De esta forma los objetivos planteados tendrán

primeramente un apunte de investigación donde la recolección y el análisis de datos se dan por intermedio de un método de investigación, y los datos secundarios serán puramente cuantitativos para poder ampliar y respaldar la información cualitativa.

Los abordajes de enfoque cualitativos en la que se obtendrá la información empírica respecto a la entidad y al programa los cuales serán proporcionadas desde la gerencia de la empresa desde donde surgirá esta investigación. También tendremos información proporcionada desde los operadores de la organización mediante una entrevista semi-estructurada con preguntas abiertas y cerradas de alternativas múltiples. Pero también, por otra parte, se utilizará el enfoque cuantitativo para poder desarrollar de manera más completa la información que se obtendrá con respecto a la organización trabajada y todos los datos que se consideren que sean relevantes para poder ampliar más esta investigación.

**El objetivo general de este TIF es:**

Elaborar un plan de capacitación para esta organización con el fin de que pueda implementarse a nuevos ingresantes durante el año en curso y también para años siguientes, funcional también a la implementación del programa “PIL”. Una vez planteado este objetivo principal nacerán objetivos específicos tales como:

- Identificar las necesidades de capacitación de los empleados del staff y de los que ingresan a su primera experiencia profesional.
- Acompañar de manera profesional la transición de los colaboradores.
- Saber en profundidad sobre el “Programa de Inserción Laboral”.
- Averiguar los beneficios que este programa otorga a los empleados y a la empresa.
- Determinar cuáles son los conocimientos que los ingresantes deben adquirir.
- Describir y conocer las tareas que ellos deben desarrollar.
- Indagar sobre la experiencia de los empleados en el proceso de ingreso y saber que ocurre una vez finalizada.
- 

A partir de estos objetivos se podrá definir las estrategias para el desarrollo del plan de capacitación basándonos en las necesidades detectadas y definidas pero para ello primeramente se deberá responder a las siguientes preguntas: ¿Qué es una capacitación?, ¿Qué es una necesidad de capacitación? y ¿Cómo elaboramos un plan de capacitación? Lo cual se irá conociendo y desarrollando más adelante.

Las técnicas de recolección de información se realizarán a través de entrevistas individuales tanto al sector gerencial como así también se realizará encuestas a participantes voluntarios, es decir operadores propios de la empresa y quienes integren o hayan integrado el PIL. Dichas técnicas de recolección de información serán de preguntas abiertas y cerradas las cuales tendrán diferente alcance, como por ejemplo: el sector gerencial tendrá preguntas abiertas específicamente de desarrollo (estilo entrevista), mientras que los voluntarios tendrán tanto preguntas abiertas como así también preguntas de respuestas cerradas (como si, no, no sé, tal vez, etc.) esta recolección de datos se dará de la siguiente manera:

- Entrevista de manera presencial, virtual o telefónica (para la gerencia).
- Encuesta a través de Google Forms (para los operadores).

Los datos requeridos tanto de la organización como así también de los participantes serán proporcionados por la gerencia como así también información relevante sobre el programa del Ministerio de Trabajo, información relacionada con la creación de la empresa, etc. Algunos datos como nombres, edades y demás serán modificados con el fin de preservar la identidad de quienes respondan como así también el nombre e información de la organización de la que nace esta investigación.

La primera parte de esta investigación tendrá como bloque el desarrollo empírico y el conocimiento de que significa *Capacitación*, a que se refiere cuando planteamos el concepto de capacitación según distintos autores, que es lo necesario y primordial para elaborar un plan que permita capacitar al personal, cómo detectar las necesidades de capacitación en una entidad, lo que conlleva y engloba las características de una necesidad como tal. Y por último cómo poner en marcha un plan de trabajo y poder sostenerlo en el tiempo, los pasos a seguir, cómo planificarla, crearla, el presupuesto y demás cuestiones a las que está relacionado el plan de capacitación.

La segunda parte tendrá como fin conocer acerca de la organización, a que se dedica, su historia, conocer los puestos que la integran y poner en discernimiento la información relevada por las personas que participaron en el descubrimiento de los datos aportados para esta investigación, también se pondrá énfasis en conocer la misión, visión de la empresa. Por otra parte, poder saber acerca de las personas que integran el programa y

cómo esto repercute en su desarrollo laboral, que esperan ambas partes (gerencia y personal) sobre esta experiencia y el próximo paso sobre el desarrollo del futuro.

La tercera parte contará con el desarrollo del plan de capacitación propuesto para los operadores de la organización y los del PIL, diagnósticos de lo observado previo y post creación del plan, elaboración y averiguación presupuestos que impliquen alguna inversión para llevar a cabo dicha capacitación, anexos que sean relevantes y logre brindar más información complementaria, hipótesis, observaciones y conclusiones finales de este trabajo.

En conclusión el TIF primeramente dará a conocer las definiciones de *capacitación* se pondrá una puesta en común, una conclusión de lo que coinciden y proponen diferentes autores con respecto a lo que por lo primero será una definición de que es una capacitación. También se verá cómo poder detectar una necesidad de capacitación en la organización elegida basados en los autores utilizados y nuevos, para poder ponerla en práctica y crear un plan de capacitación tanto única como anual, teniendo como premisa: el éxito, el desarrollo profesional y por sobretodo el norte marcado en instruir, enseñar y ofrecer conocimiento, incorporación de nuevos valores y costumbres a quienes se les brinda esta capacitación.

Por otra parte se descubrirá como es el trabajo de call center, se conocerá por dentro cómo es la organización, hace cuánto tiempo están en el mercado, cuáles son sus misiones, sus valores y cuáles son sus visiones a futuro. También se adentrará en conocer cómo se une una empresa de cobranzas telefónicas a un programa de primer empleo otorgando a jóvenes que no tienen experiencia laboral y/o recién culminan sus estudios secundarios su primera práctica profesional. Como este programa inciden en sus vidas, como desarrollan sus tareas diariamente, participar de capacitaciones, que los motivan a inscribirse a estos tipos de programas, que beneficios obtienen (o creen) y que creen que le aportan a la empresa y viceversa.

Por último se va a analizar toda la información recolectada desde la organización, la cual fue brindada por la gerencia y también la que brinda y se puede conocer desde el Ministerio de Trabajo, se pondrá en acción un plan de capacitación anual que eleve y destaque el éxito de la organización, los colaboradores que la integran y para finalizar se propondrá una conclusión final exponiendo todo lo que se ha desarrollado en este TIF.

## Capítulo I: Definición y objetivos de “Capacitación”

Para poder desarrollar un plan de capacitación efectivo primeramente se deberá entender de qué se habla cuando se nombra la palabra *CAPACITACIÓN* y qué elementos son necesarios para poder llevar a cabo con éxito dicho plan. Se debe conocer cada uno de todos los componentes necesarios para poder desarrollar satisfactoriamente un plan sabiendo primeramente el porqué de esto, cómo hacerlo, y cómo sostenerlo en el tiempo.

Es importante saber que el patrimonio fundamental de la organización es el capital humano que la compone, como dijo el autor Idalberto Chiavenato (2009): “Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional. La capacitación y el desarrollo son imprescindibles para conseguirlo” (p. 370) sin este patrimonio la organización no tendría un fin, para eso este elemento debe contar sólidos conocimientos sobre las tareas que desarrolla, como realizarlas y cuáles son los objetivos pretendidos para dicha tarea a ejecutar por lo cual debemos entender que es una capacitación.

Mientras más invierten en capacitación más exitosa se volverá la organización contando con un capital humano altamente calificado y direccionado hacia la excelencia logrando como resultado múltiples beneficios. La capacitación es un elemento fundamental en las organizaciones, es la base principal para que los resultados logren cumplirse de las maneras correctas, deseadas y por sobre todo las esperadas; también es un proceso de aprendizaje, conocimiento, de traspaso de información que las personas adquieren con el propósito de mejorar las formas en las que ellos realizan las tareas operativas que tienen asignadas con el fin de mejorar la calidad de ejecución de dichas tareas. Contar con un plan vigoriza a la empresa con acciones que permiten que todos los sectores de la organización trabajen en conjunto y por sobre todo actúen de la manera esperada, esto consigue como resultado un personal altamente capacitado en cada tarea de la organización logrando como resultado la obtención de múltiples beneficiarios como lo es el capital humano, la empresa y los clientes.

El autor enseña que la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Esto quiere decir que el valor agregado que tienen las organizaciones es un trabajo en

conjunto entre el talento humano y las políticas de capacitación que mantienen con el fin de mejorar varios aspectos como la calidad de trabajo, productividad y beneficios empresariales.

Idalberto Chiavenatto (2009) sugiere una idea principal: el de *conocimiento*, por eso nos dice que: “Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación” (p. 366). A lo que esto se refiere es que a las personas no solamente se le brinda información sino que también le proporciona herramientas para lograr su correcto aprendizaje y poder guiarlo a la incorporación de diferentes conocimientos lo que conlleva la modificación de viejas y nuevas aptitudes.

El autor propone que la forma en la que se desarrolla la capacitación nace desde un esquema, de un modelo si se quiere decir más “tradicionalista” en la que la que para que surja una nueva capacitación se tiene que dar diferentes supuestos o problemáticas a desarrollar y/o resolver que deberán cubrir esa necesidad, en este caso el de un plan de capacitación. El autor hace mención a: “el modelo causal” que, según Chiavenato (2009) significa:

capacitar sólo cuando surge una oportunidad o necesidad, con un esquema aleatorio (las personas son elegidas de forma aleatoria), con una actitud reactiva (cuando existe un problema o necesidad), con una visión de corto plazo (para atender el problema inmediato), con base en la imposición (las personas no son consultadas) en una condición de estabilidad (nada cambia) y de conservación (mantener el statu quo) y con la vista puesta en lo permanente y definitivo. (p. 366)

Si bien este esquema tiene una forma adecuada de cómo plantear cómo y porqué es necesaria una capacitación, también de otro modo plantea un enfoque más moderno de cómo desarrollar una capacitación como el autor afirma: “en la medida en que se ajusten a un modelo planificado (capacitar como parte de una cultura), a un esquema intencional (capacitar a todas las personas), a una actitud proactiva (anticipación de las necesidades), a una visión de largo plazo (que mira al futuro) con base en el consenso (las personas son consultadas y participan), a una condición de inestabilidad y cambio (todo debe cambiar para mejorar) y de innovación y creatividad (para construir un futuro mejor), con la vista puesta en lo provisional y cambiante” (p. 367). Con estas dos recapitulaciones de los esquemas planteadas por el autor, las organizaciones actualmente se han trasladado desde un método tradicional hacia uno de enfoque moderno.

Es importante, como el autor lo plantea, que se pueda identificar las dos diferencias entre capacitación y desempeño. Anteriormente los dos conceptos eran confundibles ya que capacitación (como antes se ha definido) es la tarea de enseñar “algo” a “alguien” para que ejecute una tarea de manera correcta lo que esto conlleva a desarrollar las competencias de nuestra persona empleada. Al correr de los años se ha planteado que **capacitación** y **competencias** son dos conceptos totalmente diferentes pero que se acompañan y tienen relación entre sí, ya que al capacitar le brindamos información, herramientas, conocimientos, etc. para que el individuo que está capacitándose pueda desarrollar competencias propias de la tarea que tiene que realizar, modificar comportamientos respecto a cómo debe realizar dicha tarea y para lo cual, obviamente, está en periodo de capacitación con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización. Por otra parte también hace una importante comparación entre **capacitación** y **aprendizaje**, como Chiavenato (2009) define: “la persona, por medio de la capacitación (y del desarrollo) asimila información, aprende habilidades, desarrolla actitudes y comportamientos diferentes” (p. 371).

Del mismo modo es importante también comentar que hay una diferencia entre **capacitación** y **desarrollo**. Si bien las connotaciones son muy similares ya que en ambos el eje central es el aprendizaje, la diferencia principal entre ambas es el tiempo en el que se encuentra sostenido cada uno. Por un lado la capacitación se piensa para un aprendizaje que tiene que ser resuelta en el momento, de un tiempo acortado mientras que el desarrollo es de un ámbito más general y se encuentra enfocado más hacia un desarrollo hacia largo plazo y/o pensado hacia el futuro. Otra comparación importante que menciona es que hay diferentes tipos de capacitación como los que pueden ser la transmisión de información hacia el individuo de cómo es la organización, la misión, visión, valores, cultura, competidores, etc. y a partir de esto poder inculcar ciertos grados de comportamientos, los cuales son deseados por la organización. Y por otro lado se encuentran los programas de capacitación “tradicionales”, los que las mayoría de las organizaciones aplican cuya finalidad es el desarrollo de capacidades, competencias, habilidades, crear nuevos hábitos y comportamientos que signifiquen la excelencia en la implementación de tareas.

Para poder agregar también, Chiavenato (2007) define que una capacitación es un proceso de transmisión de información que se da en un corto periodo con y para un determinado fin. Retomamos su definición indicando que: “la capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la

organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias” (p. 386). Frente a esta definición se introduce que la capacitación mediante la transmisión de esos conocimientos se entreteje los objetivos que la organización propone para ser cumplidos, según el autor propone los siguientes (principales) objetivos:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (pág. 387)

Para concluir con esta idea Chiavenato (2007) brinda su definición de capacitación diciendo que la capacitación es un proceso de aprendizaje a corto plazo en la que el individuo incorpora información, herramientas en función de los objetivos de una organización. El proceso de aprendizaje se alinea a la transmisión de conocimientos profesionales que se da entre una persona representativa de la organización y una o más personas interesadas en pertenecer y adquirir esos conocimientos, los cuales estos conocimientos brindan valores, habilidades y competencias propias para el desarrollo de estas habilidades mencionadas.

Por otro lado, para poder definir que es una capacitación se piensa que toda organización con el paso del tiempo se va modificando, debido a circunstancias internas y externas, las circunstancias propias del momento obligan a las organizaciones a tomar diversas decisiones que requieren, dentro de esas decisiones, considerar que si deben realizar cambios, estos cambios vienen acompañados de varias cuestiones una de ellas es implementar un plan de capacitación. Como se ha visto lo que significa plan de capacitación para Idalberto Chiavenato. Blake (2001) de antemano propone que, antes de la capacitación primeramente se debe observar con qué recursos se cuenta para desarrollar las diferentes capacidades, es importante saber con qué conocimientos, destrezas y demás habilidades cuentan tanto nuestro personal como también nuestra empresa para poder desarrollar la calidad en nuestras tareas cotidianas. Por eso el autor introduce la idea tripartita de: “los conocimientos, las habilidades y las actitudes” indicando en paralelo que “estos contenidos son para el capacitador como la ‘materia prima’ de su actividad” (p. 59).

El autor refiere a *conocimientos* cuando se encuentra frente a datos o conjuntos de datos que nos refieren a una noción o concepto. Estos conocimientos que uno alcanza son capaces de ser adquiridos por quien se encuentra en el camino de aprender siempre que ese conocimiento sea incorporado, a diferencia que las *actitudes* que son una incorporación propia que depende más de la forma de ser de uno y de cómo se predispone la persona para afrontar esa acción y las *habilidades* que son puramente el ejercicio de los conocimientos puestos en marcha.

Por otra parte, Blake (2001) también añade la idea de que hay alguien que debe hacer algo pero no sabe cómo hacerlo, para que pueda “existir” una plan de capacitación primeramente se tiene que contar con personal que debe realizar una cierta tarea por la que la organización espera que se realice de tal manera, estos “alguien” están involucrados directamente con la organización y estos cuentan con su talento para que las tareas que hagan se realicen de una manera superior. Esto que “debe hacer” es una encrucijada en la que esto que debe hacer, está bajo una responsabilidad en la que debe aprenderla de una manera esperada. Ante esto qué debe hacer algo y no sabe cómo hacerlo aparece la necesidad de capacitarlo, enseñarle a cómo realizar la tarea, “educarlo”, definir expectativas, metas u objetivos y mostrarle las costumbres de la organización.

La capacitación nace como “un servicio interno” de la organización, es decir, un servicio de conocimiento, aprendizaje para una determinada población, en este caso para mejorar la calidad de gestión de los/as empleados/as, para esto es determinante detectar los errores y/o carencias de la información a tiempo para que no recaiga en aprendizajes vacíos e inadecuados que sean innecesarios para ser aplicables en la organización. En este punto el autor sintetiza que: “la capacitación es un servicio interno de la organización que se cumplirá bajo cualquier forma cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud” (pág. 64).

Finalmente, Blake (2001) asegura que la capacitación realizada efectivamente arroja los siguientes resultados:

- Que lo que se enseñe responda a una necesidad de la organización.
- Que lo que se enseñe sea aprendido.
- Que lo aprendido sea trasladado a la tarea.
- Que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo. (pág. 65).

La capacitación es un proceso modificador de las necesidades de las personas, es un modificador de la calidad de la gestión. Es un proceso destinado a conseguir nuevos conocimientos, desarrollar nuevas habilidades y competencias que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la organización. El objetivo central de esta función es modificar conductas laborales a través de la adquisición e incorporación de un determinado conocimiento o siendo generador de determinadas competencias.

Varios autores definieron que es una capacitación y cuáles serán los cimientos para desarrollar este trabajo. Gore (2001) coincide con otros al afirmar que la capacitación es una herramienta que utiliza la organización para incorporar conocimientos, modificar conductas y mejorar el desempeño de los involucrados.

El autor define a la capacitación como “un proceso planificado de adquisición de nuevos conocimientos susceptibles de ser transferidos a las rutinas de trabajo, para modificarlas en parte o sustancialmente, y no sólo para resolver problemas sino para cuestionar los criterios a partir de los cuales son resueltos” (pág. 5). En este concepto la capacitación es el traspaso de conocimientos de una persona a otra con el fin de poder enseñar, capacitar de cómo ejecutar dichas tareas. Mientras más invierten en capacitación más exitosa se volverá la organización contando con un capital humano altamente calificado y direccionado hacia la excelencia.

Por otra parte, la capacitación no solamente es el traspaso de conocimientos, adquirir nuevas habilidades o mejorarlas sino también que el medio se produce una modificación del comportamiento laboral en pos de mejorar esas habilidades y llevarlas hacia la dirección deseada para aumentar la productividad.

Con otra mirada la capacitación también surge a partir de diferentes cuestiones a nivel país en la que pensamos los “porque” cuando queremos llevar a cabo una capacitación. En gran medida una capacitación es llevada a cabo por organizaciones debido a la adaptación al cambio de diferentes asuntos como los económicos, tecnológicos, sociales etc., nos empuja a una modificación de estrategias para poder desarrollar el potencial de nuestra organización. En este sentido es de común denominador afirmar que la capacitación es una búsqueda y una necesidad de conocimiento y desarrollo profesional tanto para las empresas que buscan ser competidor, innovador y adaptable al cambio como así también para los empleados que buscan aprender y crecer de manera profesional dentro de la empresa, lo que conlleva también a un crecimiento personal y a una elevación de la autoestima.

Por otro lado, las autoras Trotta y Cebey (2010) afirman que:

cuando hablamos de capacitación nos referimos a una necesidad de aprendizaje, de a la modificación de un comportamiento: conocimientos, habilidades y/o actitudes y por otra parte: “comprender la capacitación como un aprendizaje nos lleva a definirla como parte de la educación de los adultos que se vincula con su trabajo”. ( s/n)

Con otro punto de vista y como se ha mencionado con anterioridad la capacitación es un proceso tanto de aprendizaje como de cambios, estos procesos influyen en la vida laboral de las personas que intervienen en este plan ya que lo provee tanto de conocimientos como de información, valores, cambio de costumbres, habilidades y culturas por parte de una organización interesada en que las personas aprendan a cómo realizar una tarea para el cumplimiento de sus objetivos propios. Portal RH (2010) define lo siguiente: “puede entenderse la capacitación como: conjunto de influencias intencionalmente planificadas e implementadas que inciden en planificadas e implementadas que inciden en cómo cada uno hace lo que hace de la forma en que lo hace’” (p. 5).

Un importante enfoque que hacen este módulo es informar los dos caminos que la capacitación toma desde el punto en que la organización la dirige, para introducir estos dos ejes es importante repasar que la capacitación como tal es un método de aprendizaje y este aprendizaje puede ser **formal** e **informal**. Un eje formal de aprendizaje es establecido por la organización mediante una capacitación en la que se establece una temática, una metodología y un objetivo a cumplir. Y de manera informal cuando el aprendizaje se da una manera espontánea, de una observación de los empleados hacia algún superior, observan conductas cotidianas que las replican, aprenden de esas conductas, lo que premian y castigan, el aprendizaje se desarrolla mediante la experiencia y observación.

Otra forma de pensar una capacitación es de manera **individual** o **grupal**. Si se quiere modificar conductas individuales, pensamientos o maneras de realizar ciertas tareas se puede realizar un plan de capacitación individual que le permite a una persona aprender formas de cómo realizar las tareas, sobre la cultura y objetivos de la organización cumpliendo con los estándares esperados del aprendizaje. De la misma manera se piensa en cambiar comportamientos, introducir aprendizajes ya no de una forma individual sino de una manera grupal, en la que ya intervienen dos o más personas con un fin en común

similar a una capacitación individual, con la diferencia que en la grupal todos obtienen los mismos contenidos por igual y en la individual se personaliza el conocimiento.

Bajo esta información se puede deducir entonces que la capacitación es brindar herramientas para que una persona o un grupo puedan desarrollar sus capacidades con el mayor éxito posible dentro del lugar o del puesto que se encuentre y no solo eso sino también, lo prepara para futuros contextos en los cuales el conocimiento adquirido le sirva de ayuda. Enfoca la idea de que la capacitación se entrelaza con la educación, de aprender y que ese “conocimiento” que le introducen a las personas de una organización estos mismos lo adquieren no sólo para su desarrollo profesional sino también para que les sea utilizable en su vida personal. Todos estos saberes que ahora fueron absorbidos mejoran el perfil del empleado y le brindan elementos intangibles para el éxito laboral.

Para finalizar con el concepto de que es una capacitación se llega a concluir que todos los autores coinciden en que la capacitación es un método de aprendizaje, traslado e intercambio de información que se da entre un individuo o un grupo y la organización. Estos métodos de enseñanza son necesarios para poder enseñarle “algo” a “alguien” que no sabe cómo hacerlo y esperamos que lo haga de cierta forma siguiendo una estructura, cumpliendo con una determinada cantidad de objetivos establecidos por la organización. Una capacitación brinda varios beneficios para los colaboradores ya que esto les brinda no solo conocimientos para poder realizar las tareas esperadas de manera a corto plazo sino que también les brinda herramientas para el desarrollo de su carrera en el futuro, les otorga confianza, seguridad, autonomía en su lugar de trabajo, enriquece al personal y le da valor a las personas y a sus capacidades.

Por otro lado, la función de utilizar e invertir en una capacitación es provechoso debido a que no solamente se puede lograr elevar el estatus organizacional (hablando de las personas que la integran) y el de la empresa, sino que también le brinda un beneficio extra a los clientes externos que están relacionados con la organización dándole un valor agregado a la calidad y excelencia de los colaboradores en función de las empresas terceras.

## Capítulo I.I: Definición y análisis de necesidades de capacitación

Ya se ha definido mediante diferentes autores que se entiende cuando se habla de *capacitación*, ahora mediante los mismos y diferentes autores se verá que significa cuando estamos frente a una necesidad de esa capacitación, cómo podemos definir y detectar una *necesidad de capacitación*.

Como se mencionó anteriormente una capacitación es enseñarle a “alguien” “algo” que no sabe cómo hacerlo. Este “alguien” que debemos enseñar es un individuo o grupo que tiene como fin aprender “algo”, una tarea que no sabe cómo realizarla. Blake (2001) define a una necesidad de capacitación cuando “una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no podría desempeñar con la calidad necesaria para carecer quienes deben efectuarla de los conocimientos, habilidades y/actitudes requeridas” (p. 66). Entonces se puede deducir que se está frente ante una necesidad de capacitación cuando se necesita modificar tareas o conductas que no están siendo realizadas de manera correcta o cuando se espera que se hagan de cierta forma.

Blake (2001) también brinda desde su punto de vista tres conjuntos de necesidades de capacitación:

- Necesidades por discrepancia: esta necesidad surge cuando una tarea no se realiza de la manera esperada, “discrepa de lo que se desea obtener”
- Necesidades por cambio: aparece cuando una labor necesita ser realizada de diferente manera durante el proceso, necesita ser modificada en su realización en la nueva función.
- Necesidades por incorporación: nace esta capacitación cuando se añade una nueva tarea o funciones no conocidas para las personas que deben realizarlas.

Es importante analizar que ante una necesidad de capacitación primeramente se debe analizar si es pertinente realizarla ya que ante esta situación nos vemos frente a la carencia de habilidades y conocimientos.

Por otro lado autores como Ruth, Tohaza y Maldonado (2011) inducen una definición de la palabra **necesidad**, una necesidad se encuentra cuando existe una carencia de conocer, saber, aprender una acción por la existencia de un problema. De esta misma manera plantean una idea similar como Blake, con la diferencia que estas dos autoras proponen 2 ejes principales sobre las necesidades de capacitación:

- **Necesidad como carencia:** Basada en la discrepancia o la distancia o brecha entre dos factores.
- **Necesidad como problema:** Implica la participación de las personas que conocen y perciben la situación problemática dentro de un proceso (p. 17).

Con esta información se podrá decir que una necesidad se da ante la falta de elementos, información y/o conocimientos que se da en una persona o grupo y también se da por una (o más) situación(es), como las que fueron planteadas con anterioridad. Las autoras definen a la necesidad de la siguiente manera:

las necesidades de capacitación son las competencias laborales que, sin ser poseídas por el personal de una organización, constituyen un requisito indispensable que deben poseer los recursos humanos para llevar a cabo un objetivo o un conjunto de objetivos de trabajo, planteados en función de ese entorno cambiante de la misión y de la visión institucionales. (p. 18)

Chiavenato (2007) nos brinda la siguiente información, la siguiente idea de que ante las necesidades de capacitación establecidas y sabiendo que significa lo que es una capacitación, se logra saber que la capacitación tiene etapas para realizar dicho diagnóstico, el autor indica lo siguiente: “las necesidades de capacitación se pueden efectuar considerando tres niveles de análisis (p. 390):

1- Nivel de análisis de toda la organización: *el sistema organizacional*. El análisis organizacional no sólo se refiere al estudio de toda la empresa sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a responder la interrogante que plantea lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa (p. 392).

2- Nivel de análisis de los recursos humanos: *el sistema de capacitación*. Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización presupone que los empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización (p. 393).

3- Nivel de análisis de las operaciones y tareas: *el sistema de adquisición de habilidades*. El análisis se efectúa a nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que éste exige a su ocupante. Más allá de la organización y de las personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben ser capacitadas (p. 394).

De esta manera, el autor indica que la detección de las necesidades se da también por un diagnóstico de esas necesidades, que se da mediante la recopilación de información de un miembro de la organización que se percata de la necesidad de intervenir ante una tarea que no se conoce o se desarrolla mal. De manera semejante mediante la formulación de todas estas hipótesis, Chiavenato (2007) nos detalla los medios que se pueden utilizar para la detección de estas necesidades, las cuales son las siguientes:

- 1- Evaluación del desempeño
- 2- Observación
- 3- Cuestionarios
- 4- Solicitud de supervisores y gerentes
- 5- Entrevistas con supervisores y gerentes
- 6- Reuniones interdepartamentales
- 7- Examen de empleados
- 8- Reorganización del trabajo
- 9- Entrevista de salida
- 10- Análisis de puestos y especificación de puestos
- 11- Informes periódicos

También se cruza a estos métodos dos ejes importantes los cuales Chiavenato (2007) define como:

- Los indicadores **a priori** son eventos que, si llegan a suceder, provocarán futuras necesidades de capacitación, fácilmente previstas, como:

1. Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados
2. Reducción del número de empleados
3. Cambio de métodos y de procesos de trabajo
4. Sustituciones o movimientos de personal
5. Ausentismo, faltas, licencias y vacaciones del personal
6. Cambio en los programas de trabajo o producción
7. Modernización de los equipamientos y nuevas tecnologías

## 8. Producción y comercialización de nuevos productos o servicios

• Los indicadores **a posteriori** son los problemas provocados por las necesidades de capacitación que aún no han sido atendidas, como:

### 1. Problemas de producción:

- a) Baja calidad de producción
- b) Baja productividad
- c) Averías frecuentes en los equipamientos y las instalaciones
- d) Comunicaciones deficientes
- e) Número elevado de accidentes en el trabajo
- f) Exceso de errores y desperdicio
- g) Poca versatilidad de los trabajadores
- h) Mal aprovechamiento del espacio disponible

### 2. Problemas de personal, como:

- a) Relaciones deficientes entre el personal
- b) Número excesivo de quejas
- c) Mala atención al cliente
- d) Comunicaciones deficientes
- e) Poco interés por el trabajo
- f) Falta de cooperación
- g) Errores en la ejecución de las órdenes (p. 381).

Estos medios de detección son importantes ya que mediante ellos se puede saber qué diagnósticos utilizar para descubrir estas necesidades, es decir por ejemplo, mediante una observación o una evaluación de desempeño se logra identificar si estamos frente a una necesidad de capacitación (por discrepancia, cambio o incorporación).

Una vez que se determina que significa una necesidad de capacitación se llega a profundizar también en todo lo que engloba dicha necesidad. Se debe pensar que la capacitación es un método de aprendizaje y una necesidad de capacitación es vislumbrar cuando esa necesidad de capacitar a alguien surge, si es porque realmente no conoce la

tarea que debe realizar o si se debe perfeccionar de alguna forma las acciones que realiza o si se traslada de puesto o por si esa función se incorpora al día a día. No solamente se tiene que encerrar en la idea de que se debe capacitar por cierta necesidad, sino también aprender a realizar un diagnóstico que encamine a cómo detectar esas necesidades, a reconocerlas para poder realizar una capacitación efectiva.

Guiñazu (2004) indica que:

la detección de necesidades, el aprendizaje, la aplicación al puesto de trabajo y la evaluación, basados en un trabajo previo sobre el contexto, constituyen los pilares fundamentales que posibilitan el traslado de lo aprendido al puesto de trabajo, objetivo último de la capacitación en la empresa. (p. 105)

La autora sumerge la acción de **evaluar** debido a que es fundamental la detección de las necesidades mediante métodos de evaluación de las mismas ya que el fin de la capacitación es resolver un problema y se intenta mediante esa evaluación hacerlo de la manera “más correcta”.

Del mismo modo en que la autora enfoca en evaluar y/o a realizar un diagnóstico por otra parte también involucra en todo lo que tiene que ver con la intervención de una capacitación, no solo saber que significa sino que también explorar detalles como por ejemplo esa necesidad de capacitación a que puesto aplica, si es conveniente realizarla, en qué momento, qué habilidades debe desarrollar ese puesto y que se debe mejorar para idear una capacitación que sea el más ideal para ese puesto. Por eso Guiñazú (2004) brinda su punto de vista con respecto a lo que significa necesidad de capacitación:

La necesidad de capacitación es una brecha entre lo que requiere el puesto y el perfil de las personas. Se presenta cuando en la ejecución de una tarea o función quienes deben hacerlo carecen de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para desempeñarla correctamente. (p. 106)

Así por otro lado, Dessler (1996) se alinea con la idea de Guiñazú (2004) y se compenetra con la idea de la implementación de la evaluación del desempeño en las tareas, pero este autor hace especial énfasis en la evaluación del desempeño en el puesto ya que eso determina en qué cuestiones la capacitación resolverá la necesidad que se está presentando. Lógicamente si se observa que el desempeño del colaborador no es el esperado podremos detectar una necesidad de capacitación debido a la falta de información y/o de herramientas mediante algún método de detección. El análisis del desempeño como lo plantea Dessler (1996) es importante para poder diagnosticar la

carencia de la forma en que el trabajador realiza la tarea asignada, y en resultado a todos esos diagnósticos se determinará en qué situación se aplicará una capacitación para así lograr el objetivo de la organización.

Según la recolección de varios autores se logra concluir entonces que una necesidad de capacitación es la detección de una deficiencia en las tareas asignadas de una o más personas. Estas necesidades se pueden identificar mediante un diagnóstico o distintos tipos de evaluación que determinan la ineficiencia de la ejecución de dichas tareas consignadas a los empleados de la organización.

Así mismo, las necesidades también se pueden clasificar en distintos tipos de necesidades, que ayudaran a poder reconocer a que se deben estas necesidades, en otras palabras estos tipos de necesidades de capacitar podrán orientar a saber si las necesidades de capacitación se da porque una tarea se está realizando de manera correcta y difiere al resultado esperado, por sí una tarea se debe cambiar durante el proceso y por ende la metodología cambia, o por si se agrega una nueva función que es desconocida por quienes deben realizarla. Para agregar no solo se podrá identificar estas necesidades mediante algún método elegido sino que también transversalmente se logra identificarla mediante dos ejes importantes las cuales son “a priori” y “a posteriori”, esto quiere decir que las necesidades “a priori” son las que deben atenderse con urgencia debido a que esto infiere en un futuro a la organización y las “a posteriori” son las que de primera instancia son necesidades de capacitación que no han sido resueltas.

## **Capítulo I.II: Detección de necesidades**

Es importante para realizar una capacitación que se conozca en profundidad el concepto de **que es y qué entendemos** por capacitación, ya que el mal desarrollo de este plan puede costar recursos económicos, pérdidas de tiempo de gestión, entorpecer las tareas diarias, entre otras cosas. Una vez que se defina que es una capacitación se establece el **porqué**, ¿Por qué tengo que hacer una capacitación? o ¿Debido a qué necesito hacer una capacitación? Luego se puede focalizar y saber el motivo para poder hacer óptimo este plan de capacitación.

Como anteriormente Blake (2006) afirmó que se puede tener varios conceptos de necesidades de capacitación como por ejemplo por discrepancia, por cambio, por

incorporación, etc. La más común se alinea con los proyectos de la compañía esto quiere decir que cuando se encara un proyecto nuevo (por lo general siempre se dan en los comienzos de año) se determinan qué acciones se enfrentan y entre ellas encontrarse con cuestiones que se deben afrontar como, por ejemplo: un nuevo puesto, una nueva incorporación, una persona que cambia de posición, etc. Esta es la forma más sencilla de determinar si la capacitación es una necesidad ya que necesitaremos alinear los conocimientos ante una persona y puesto o un proyecto nuevo en el que debemos primar con la enseñanza.

Por el contrario, cuando los procesos se encuentran estancados, no avanzan o directamente ningún nuevo proyecto ocurre se debe plantear si es necesario realizar una capacitación ya que hay “algo” que se debe hacer, pero no se estaría logrando entonces los proyectos de la compañía no estarían en “sintonía” con la realidad, en ese caso se revisa los resultados con la gestión en proceso para concluir si es necesario utilizar la capacitación como proceso de desarrollo.

Otra no tan común pero sí efectiva son la detección de necesidades que se dan en las encuestas de satisfacción, clima o mismamente cuando son manifestadas por los propios colaboradores. En este sentido el colaborador puede expresar de manera espontánea que hay una necesidad que debe cubrir, que debe ser atendida, que hay algo que no sabe hacer o que también propone mejorarla y ¿quién mejor que la persona que conoce de esa tarea? por eso es importante también desarrollar como una necesidad de gestión interna casuísticas tales que cubran esos “baches” como encuestas y planificaciones de capacitaciones que permitan evitar la caída de gestiones propias de las organizaciones.

No todas las organizaciones cuentan con un departamento de auditoría y mucho menos que evalúen el desarrollo y desempeño de los colaboradores de la organización pero la idea no sería tan descabellada si se pone a pensar que gracias a las auditorías de desempeño se determinará si la capacitación es necesaria y va a ser efectiva ya que debe planearse de manera de cubrir esa impronta.

Para recapitular es importante entonces que quien esté a cargo del proyecto de capacitación observe el desenvolvimiento de las personas, las tareas a capacitar y poder recolectar información más “dura”, en otras palabras, poder utilizar encuestas de clima organizacional no solo brinda un panorama de la situación actual de la organización sino también del grado de conocimiento que los colaboradores poseen y cómo estos perciben el medio ambiente que los rodea en función de las tareas que desarrollan. Estos elementos ayudan a determinar cómo identificar las necesidades y cómo se puede elaborar un plan

de acción que resuelvan estos problemas con respecto a cómo se quiere que las tareas sean realizadas, o cómo enseñar a alguien nuevo las cosas que tiene que realizar en su nuevo puesto, mejorar lo que antes se hacía y ahora se desea que se haga de otra manera o por último enseñarle a alguien una nueva tarea que se incorporó en la actualidad mientras desarrollaba sus tareas.

Todas estas determinaciones ayudan y agilizan las posibilidades de poder realizar un plan de capacitación efectivo brindando conocimiento a las personas intervenidas añadiendo un valor agregado al estado personal del colaborador ya que le brinda herramientas para ser autosuficiente en el trabajo y elevando también su autoestima.

## Capítulo II: Cómo elaborar un plan de capacitación

Para elaborar un plan de capacitación se deben ver varios aspectos teniendo en cuenta que capacitar significa educar, se debe comprender también que capacitar es modificar conductas. Primeramente debemos saber cuál es el objetivo principal de realizar un plan de capacitación, para ello Chiavenato (2007) indica que existen tres posibles objetivos:

- 1- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- 2- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- 3- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración (p. 390).

Sumado a eso, nuevamente nos invita a ver de una manera más amplia qué contenido nos ayudará a elaborar un plan de capacitación, para eso nos indica que existen 4 tipos de formas de cambios las cuales son:

1- Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

2- Desarrollo de habilidades: las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.

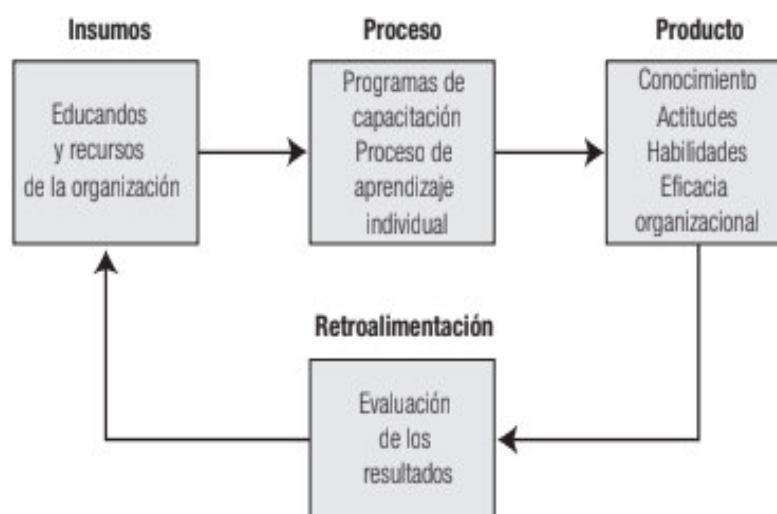
3- Desarrollo o modificación de actitudes: se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios.

4- Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización

para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios (pp. 386 y 387).

De esta manera también se introduce la idea de que el proceso de capacitación cumple con determinados ciclos para poder ponerse en marcha lo cual es importante para poder comenzar un diseño de capacitación. Como se vio con anterioridad la capacitación es un proceso inductivo de conocimientos y un proceso de aplicación de estos conocimientos en una tarea y/o una actitud que se espera que se realice de cierta forma logrando el beneficio de las personas que trabajen para nosotros como así también para la organización, para ello la planificación de las actividades de cómo será esa transmisión de información será muy importante ya que bajo la observación de las dichas podremos determinar acciones y a medida que se repitan se podrán perfeccionando, “la capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite“ (p. 388). Teniendo en cuenta que una capacitación se piensa como un sistema cíclico también en ese sistema se encuentran elementos que la componen:

- 1- Insumos: como capacitadores, recursos de la organización, información, conocimientos, etc.
- 2- Proceso u operación: como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación, entre otros.
- 3- Productos: como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, entre otros.
- 4- Retroalimentación: como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.



*La capacitación como sistema. Cuadro de Idalberto Chiavenato (2007) Pág 388.*

En este punto basándose en Chiavenato (2007) el proceso de creación de un plan cumple con un ciclo de preparación que incluye elementos tales como los insumos clásicos que aporta una organización (elementos de aprendizaje), los capacitadores y la información que se requiere para llevar adelante el desarrollo creativo de la capacitación como un proceso de enseñanza e incorporación de información y por último un ciclo en la que finaliza con un “feedback” entre la organización y el empleado ya que la devolución de los contenidos implementados por la organización indicará si el conocimiento impartido en la capacitación fue adquirido por las personas a quien o quienes estuvieron dirigidos, si los elementos que fueron proporcionados por la organización agilizaron ese proceso de aprendizaje por medio de el o los educadores, los elementos tangibles que la organización dispone para ese procedimiento si el conocimiento mostrado fue provechoso para su misma enseñanza y con eso concluir en un proceso de evaluación o prueba que indique si todo fue aprendido y así, finalmente darle una devolución al capacitador de que ese plan fue aprendido con éxito o carencia de algún contenido. Todo este proceso de capacitación tiene etapas en la que debe transitar la capacitación para no generar desperdicio de recurso y tiempo y para lograr que sea un triunfo para las partes, es decir para los individuos involucrados y la empresa. Esas etapas según Chiavenato (2007) son:

- 1- Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
- 2- Programa de capacitación para atender las necesidades.
- 3- Implementación y realización del programa de capacitación.

#### 4- Evaluación de los resultados.

Según Chiavenato (2007) desarrollar un diagnóstico de capacitación es la base para que el plan tenga éxito ya que la detección de las necesidades orientaran y lograra dar un mapa conceptual para poder diagramar los conceptos a evaluar según nuestras necesidades de capacitación establecidas, mediante los diferentes métodos de diagnósticos mencionados (observaciones de punta a punta, evaluaciones, entrevistas de clima, egreso, etc.) eso marcará un norte y marcará el camino hacia dónde ir.

Diseñar el programa puede ser que sea la parte más difícil del proceso de creación del plan, pero una vez detectadas las necesidades se podrá diseñar un programa rico en conocimientos que logren brindar conocimientos y herramientas a las personas de la empresa dando como resultado autosuficiencia y autonomía en el puesto laboral. Cuando el diseño del plan está realizado, dependiendo si hay una gerencia que lo apruebe o no, se pone en ejecución el plan determinando previamente: el tiempo que la capacitación va a llevar, los recursos necesarios para poder desarrollar este plan y por sobre todo asignar a un capacitador idóneo del tema.

El diseño de la planificación conlleva el tiempo necesario para poder determinar los pasos y los recursos que se necesitan para poder llevar a cabo el plan, autores como Blake y Chiavenato han propuesto “pasos” o etapas en las que la planificación de la capacitación se configura, en base a estos autores se podría definir que los puntos siguientes establecen dichos pasos:

1. Observar y detectar una oportunidad de capacitación cuando se presente.
2. Definición del objetivo y alcance de la capacitación.
3. Descripción del contenido de la capacitación.
4. Clasificación del trabajo que se desarrollará en módulo o segmentos.
5. Elección del método de capacitación.
6. Detallar de los recursos necesarios para poner en marcha la capacitación, como capacitador o instructor (externo o interno), recursos audiovisuales, máquinas, materiales bibliográficos, herramientas de escritura, manuales, etc.
7. Elección de las personas que serán capacitadas:
8. Tiempo destinado para la capacitación con posterior evaluaciones (en caso de necesitar).

Como se mencionó con anterioridad la planificación de la capacitación es una tarea ardua pero sencilla si se logra determinar bien los pasos o etapas que se deben seguir, el desarrollo de las personas se tiene que pensar como eje central de todo plan ya que ese es

el fundamento central del porque se quiere realizar una capacitación. Cuando el diagrama del plan de capacitación está establecido se logrará comenzar a delimitar cómo se va a llevar a cabo, se podrá utilizar algún sistema creado por nosotros mismos para tener una guía o eje para llevar a buen puerto el plan que se quiere implementar, no sin antes establecer el objetivo de la capacitación, la motivación a realizar dicho plan y por sobre todo dejar en claro cuáles son los objetivos que se quieren lograr con dicha capacitación para luego poder cotejar con los resultados que se obtienen de las evaluaciones para poder determinar si el plan de capacitación que se propuso tuvo éxito o no.

Para todo lo anterior también se debe tener en cuenta factores minuciosos tales como:

- ¿Quién va a ser la persona que los va a capacitar?, ¿voy a utilizar un agente externo o interno? ¿deberé pagarle?
- ¿Qué método voy a utilizar? ¿Lo haré presencial en el lugar de trabajo o enviaré a los colaboradores a un lugar externo? ¿Lo harán de manera online desde el lugar de trabajo o desde sus casas según la situación lo amerite?
- ¿Qué recursos tengo o puedo utilizar? ¿Deberé comprar nuevos o no?
- ¿Cómo elaboro el contenido? ¿Qué materiales utilizar para el contenido que quiero brindar?
- ¿A quiénes voy a invitar al evento? ¿Para quién va a estar dirigido? ¿Todas las personas de la organización van a tomar el curso o solo un grupo?
- ¿En qué día y horario les propondremos la capacitación?
- ¿Tengo los recursos económicos para poder realizarla?

Como se ha dejado en claro anteriormente, la capacitación significa la transmisión de información de una persona a otra, enseñarle a alguien algo que no sabe hacer o lo que esperamos que sea ese puesto, etc. Todas estas definiciones ayudan a esquematizar el plan para lograr hacerlo de una manera óptima, detectando las necesidades se podrá aplicar un plan de acción. Cuando el plan de capacitación que hayamos creado está desarrollado se podrá obtener varias conclusiones, Chiavenato (2009) menciona que la evaluación tiene cuatro resultados los cuales son:

1- La reacción: mide la reacción obtenida de los participantes, se observa la motivación y/o el sentimiento obtenido luego de la capacitación. Se muestra si el curso, el facilitar el ambiente y el contenido fue de su agrado, se ve la satisfacción de las personas que estuvieron presentes.

2- Lo aprendido: mide el resultado obtenido, si el contenido fue aprendido y si el conocimiento adquirido nos sirvió para modificar actitudes.

3- El desempeño: evaluar el desempeño del trabajo derivadas de lo aprendido

4- El resultado: arroja el resultado de la capacitación, del desempeño obtenido y del contenido aprendido. Mide el resultado, el efecto de la capacitación y cómo impactó en el desarrollo de la organización.

Por supuesto que esto es una orientación ya que los resultados y lo que interesa medir va a depender de lo que se quiera mensurar y de lo que representa internamente el resultado obtenido, la valoración que tengamos sobre la capacitación y cómo esto impacta en la vida laboral de los colaboradores de la organización, esto representará (como ya se ha dicho) si todos los indicadores mencionados fueron útiles para confirmar si la capacitación alcanzó sus objetivos y logró el éxito esperado.

### **Capítulo III: “Conociendo a SG Collections”**

Para empezar a adentrarse en el armado del plan de, cómo así el título lo indica: “Plan de capacitación para un call center de la Ciudad de Buenos Aires”, primeramente se hará una reseña sobre la organización elegida para hacer este trabajo de capacitación, para luego desarrollar el PIL (Programa de Inserción Laboral).

La empresa trabajada se llama “SG Collections”<sup>1</sup> y se dedica a la negociación de deudas, es una empresa de call center con más de 10 años de trayectoria en el rubro de recupero de deudas. Su principal tarea es brindar servicios de cobro de deudas en todos sus estados de tramo como: mora preventiva, temprana, tardía y carteras incobrables de distintas empresas de consumo, financieras y fideicomisos, entre otros. La organización se encuentra ubicada en Capital Federal, Buenos Aires, Argentina precisamente en el Microcentro porteño donde se encuentra funcionando hace casi 10 años, con presencia recientemente en Chile y con vías de expansión hacia otros países de Latinoamérica.

Para poder conocer la organización se entrevistó al Gerente de Operaciones, el señor Alberto Salgado quien es responsable del sector operativo donde se encuentran los/as operadores/as del call center, a quien se le consultó y tuvo la amabilidad de decir con sus propias palabras cómo nació la empresa y a que se dedican: “SG Collections’ nace en el

---

<sup>1</sup> El nombre fue modificado para poder preservar la identidad real de la organización. El nombre utilizado como así también la identidad de las personas entrevistadas son nombres ficticios.

año 2011 como una S.A dedicada a la gestión y cobranza de cuentas morosas por terceros. Su primera plantilla de personal contaba con un gerente general, una supervisora de cobranzas, 6 operadores y un personal administrativo en unas oficinas que tenían aproximadamente 50 metros cuadrados. Hoy en día es una empresa de 70 empleados donde se ocupan 10 oficinas con más de 400 metros cuadrados ocupados en un piso del Microcentro porteño, si lo pensamos en un plazo de 5 años hicimos un salto de calidad extraordinario”.

El objetivo principal que persigue esta empresa es brindar un servicio de calidad a sus clientes, quienes confían sus carteras morosas con el fin de poder realizar una gestión de cobranza exitosa para el recupero de sus deudas. La gestión de cobranzas se realiza mediante estrictas medidas de compliance<sup>2</sup> a fin de que todo aquel cliente contactado no se sienta amenazado o agredido sino acompañado para la resolución de una situación de deuda.

Otra de las premisas que la compañía persigue es la total integralidad de la suite en la que el desarrollo tecnológico y la innovación acompañan a la adecuación del servicio en los tiempos modernos que corren. SG Collections no solo realiza el cobro de sus carteras asignadas mediante el ya conocido sistema de llamadas por línea saliente (llamadas manuales), sino que adecua los tiempos actuales al gestionar otras herramientas tecnológicas como: campañas de SMS, IVR y E-mails, campañas de llamadas predictivas (llamado automático), atención mediante WhatsApp y autogestión de pagos mediante la página oficial.

Esta última es muy interesante ya que la implementación de la página de autogestión le permite a la persona auto gestionarse su propia cuenta durante el momento que quiera sin intermediarios y totalmente privados. Lo que la página informa sobre esta opción es lo siguiente: “La plataforma web para que todo deudor, con un acceso seguro (cada deudor es notificado mediante gestiones masivas de su password personal), pueda auto gestionar sus planes de pago y pagarlos online, quitas, cancelaciones y visualizar su cuenta corriente mientras dura su acuerdo. Acceso online a plataformas de pago, Mercado Pago y pago directo mediante QR, Rapipago, Pagofácil online y acceso a distintas billeteras virtuales.

---

<sup>2</sup> Es el conjunto de procedimientos que permiten identificar y clasificar riesgos normativos, operativos y legales de las empresas, de manera que se establezcan mecanismos de prevención y control que contribuyan al cumplimiento de requerimientos regulatorios.

En la misma plataforma se tiene acceso a un web-chat online (No Bot) para poder interactuar con nuestros operadores desde cualquier plataforma web”.

En la entrevista con el Gerente de Operaciones de la empresa, el Sr. Alberto Salgado pudo dar una breve introducción de cómo se compone la empresa desde que se creó en el año 2011 hasta hoy en día en la que la misión y visión vienen de la mano con la expansión de la organización. Por otra parte se pudo conversar con él en la que cuenta el desarrollo actual de “SG Collections” y también cómo se incorpora el “Programa de Inserción Laboral” al call center, su visión y opinión del programa, cómo incide este programa en la vida de los jóvenes y por supuesto en la de la organización.

Para poder comenzar con el proceso de crear la capacitación y demás datos primeramente se debe tener una guía de cómo poder desarrollar dicho plan y por supuesto las capacitaciones y las temáticas que se van a presentar a los nuevos ingresos. Desde una primera instancia, como así lo presenta este trabajo, se deberá apuntar a ciertos puntos claves así se lograra determinar que la capacitación que se haya creado será exitosa.

Es importante para esto producir una inducción amigable para los empleados que ingresan a su primer trabajo “formal” y ofrecer una capacitación que cubra las necesidades mismas de estos, poder desarrollarles conocimientos, introducirles información necesaria para desenvolverse en su puesto laboral de manera eficiente y eficaz para poder lograr los resultados esperados de la gestión. Agregándole así también el acompañamiento necesario para poder evacuar sus dudas y miedos, sentirse acompañados y respaldados para poder tomar confianza en el correcto desempeño de sus funciones. Para esto es importante contar con un plan que alcance a darles de primera mano una capacitación que les pueda brindar un recorrido puntual y minuciosamente lo más básico para aprender como por ejemplo “loguearse” (ingresar al sistema) en la página de gestión diaria y por otro lado tareas más complejas como enseñar a rebatir objeciones.

A continuación se conocerá en profundidad sobre “SG” desde el punto de vista del Gerente de Operaciones en una conversación que se realizó presencialmente de preguntas abiertas, entrevista que concedió y por la que gracias a ella se logró conocer lo antes ya mencionado, dicha entrevista completa está disponible en el apartado “anexos”.

En esta charla se llegó a saber mediante el Sr. Salgado, una breve presentación de la organización: como fue creada, que realiza y cómo es su organización interna para poder desarrollar de manera efectiva un plan de capacitación para la empresa, lo que, por otro

lado cuenta, es que la empresa tiene casi 100 empleados los cuales 50 son operadores de “SG Collections”, por Ministerio de Trabajo 20 y el resto se reparte entre el sector administrativo, gerencia, supervisores, sistemas y el director. Al momento de consultarle si el cree o detectó que la organización tuviera alguna necesidad de capacitación fue muy crítico al considerar que sí, debido a que las empresas de call center mantienen competencia en el rubro y eso viene acompañado de un índice de rotación importante, por lo cual una de las estrategias de planificación para evitar eso es poder brindarles programas de formación continuos para el desarrollo profesional al personal de la organización.

Al hablar sobre los operadores de la empresa se hace mención a la importancia de poder brindarles a los jóvenes una primer experiencia a un trabajo formal y se pudo saber que la gerencia de “SG Collections” se encuentra en total acuerdo en estas prácticas ya que no solo le abre al joven la puerta hacia la experiencia sino también a otros procesos de cambio personales como el sentido de pertenencia a un grupo, la responsabilidad, etc. Lo que hacía referencia en base al Programa de Inserción Laboral fue lo siguiente:

“La experiencia de tener, en la mayoría de los casos, su primer trabajo, es muy enriquecedora ya que se insertan en un mundo nuevo que tiene aspectos distintos a los ya conocidos, sobre todo en lo que es la relación entre personas de distinta jerarquía, trabajo en equipo, cumplimiento de metas y objetivos y sobre todo sentir que la labor realizada tiene un nuevo elemento que es la remuneración”.

Por otra parte cuestionar el motivo del porqué incluir un programa de ese tipo a la empresa fue muy intrigante, lo que Alberto Salgado desliza que la inclusión de este programa le otorga un plus a la organización debido a que cubre con las necesidades de poder incorporar personal que brinde apoyo a la gestión diaria sino que también colabora con la formación profesional de jóvenes que ingresan mediante el programa de empleo joven que el Ministerio de Trabajo brinda.

Otra de las improntas tocadas mediante la charla fue indagar sobre el mobiliario entorno a la capacitación y si cuentan con presupuesto para poder afrontarlo y dijo lo siguiente:

“Contamos con todos los elementos necesarios para un normal funcionamiento ya sea en lo tecnológico (lugares de trabajo individuales, elementos personalizados, etc.) como en lo humano (sala de breaks y recreación, sanitarios para ambos sexos)

En un mercado tan competitivo, la capacitación y actualización permanente de los recursos es la herramienta fundamental para poder tener un diferencial con respecto a los

otros actores de este negocio. Pero no solo a nivel de nuevos conocimientos sino además de brindarles los nuevos avances tecnológicos para la realización de la tarea diaria. Hoy, una herramienta de comunicación como lo es el WhatsApp pasó a tener una importancia inusual y estamos abocados a buscar todas las opciones de mejoras. Los colaboradores ven que todas estas acciones mejoran su performance y los ayudan a lograr los objetivos propuestos por la empresa lo que redundará en mejores ingresos para ellos”.

A su vez se consultó quienes imparten esos cursos, o planes de capacitación lo cual comenta que las supervisoras del call center están capacitadas para poder brindarles capacitación a los operadores por lo que no necesitan contratar a un capacitador externo a la organización.

En resumidas cuentas, la organización cuenta con una cultura de contratación tanto de empleados con una amplia gama de edad y también de jóvenes que ingresan por el programa, el gerente de operaciones confirma que está de acuerdo en estos programas de formación ya que es una buena política pública ya que no solo el programa integra jóvenes de entre 18 a 24 años, sino también están incluidos personas con discapacidad.

Como anteriormente se ha informado se logrará conocer en profundidad sobre “SG Collections” desde la mirada del Gerente de Operaciones en la entrevista completa que se encuentra en el apartado de “anexos” como así también información más puntual que permita identificar las necesidades que manifiestan los operadores, basándose en esa información se logrará realizar un plan de capacitación que satisfaga esas necesidades.

## **Capítulo IV: Descubriendo al “Programa de Inserción Laboral”**

Para comenzar este capítulo cabe destacar que se investigó mediante la página oficial del Ministerio de Trabajo toda la información recaudada con el fin de poder entender sobre el programa, el marco legal si lo tuviera, el alcance, los requisitos que tienen para poder ingresar al programa para luego poder aparejar la información obtenida desde las entrevistas hechas hacia la gerencia de “SG Collections” y los operadores que integran el programa.

Para poder ponerse en contexto primeramente ¿Qué se entiende por: “Programa de Inserción Laboral (PIL)? A simple lógica se puede deducir que PIL significa que se trata de un programa cuyo fin es poder ofrecer a un determinado grupo la posibilidad de

insertarse de manera legal a un primer empleo, obteniendo con ellos los beneficios básicos de cualquier otra relación laboral.

Antes de indagar sobre el programa en profundidad se utilizará como introducción lo que la organización conoce sobre el PIL para luego poder desarrollarlo con mayor detalle. Lo que la empresa “SG Collections” dice es lo siguiente: “En convenio con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación dirigimos acciones de EPT (Entrenamiento para el Trabajo) destinadas a jóvenes entre 18 y 24. Y a través del programa PROMOVER, impulsamos la inclusión de personas con discapacidad. Desde el 2015 “SG COLLECTIONS S.A” y el MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, trabajamos en conjunto generando nuevos puesto de trabajo mediante el PLAN EPT, PIL Y EMPALME”, en este trabajo solamente se focalizará en el PIL.

Para poder comprender en profundidad sobre qué se trata este programa se buscará en la página oficial del Ministerio de Trabajo (<https://www.argentina.gob.ar/trabajo>) para conocer de qué se trata el programa y lo que el Ministerio informa sobre el mismo es lo siguiente:

“El Programa de Inserción Laboral (PIL) tiene como objetivo promover la inserción laboral de los trabajadores y trabajadoras con mayores dificultades de empleabilidad, brindando a las empresas que los contrate una ayuda económica que podrán descontar del salario a abonar a la trabajadora o al trabajador.

### **A quiénes está dirigido**

- A todas las empresas del país, no importa su tamaño.
- A trabajadores y trabajadoras desocupados y desocupadas mayores de 18 años pertenecientes a distintos programas nacionales.

Los trabajadores desocupados deben pertenecer a alguno de los siguientes grupos o programa:

- Seguro por Desempleo,
- Programa de Respaldo a Estudiantes de Argentina (PROGRESAR),
- egresados/as de cursos de Formación Profesional apoyados por el MTEySS,

- personas incluidas en los grupos poblacionales con tratamiento especial del programa Fomentar Empleo,
- programas de inclusión social, productiva y de desarrollo local implementados por el Ministerio de Desarrollo Social, y
- participantes inscriptos/as en programas implementados por el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad.

### **Beneficio**

Los trabajadores y trabajadoras reciben una ayuda económica mensual a cargo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) que las empresas descuentan del sueldo que les corresponde por convenio colectivo.

### **Otros beneficios**

Las empresas que adhieran al Programa de Inserción Laboral, también podrán acceder para esas nuevas contrataciones a la reducción de las contribuciones patronales estipuladas por el Decreto 551/22, siempre que cumplan con los requisitos de participación.

### **Montos**

El aporte del Ministerio de Trabajo de la Nación varía según la dotación de personal de la empresa, la jornada de contratación y el género de las/os trabajadoras/es contratadas/os.

### Contratación a tiempo completo

Planta de personal del/la empleador/a	Trabajadores/as Mujeres / Personas no binarias	Trabajadores Varones
Hasta 5 trabajadoras/es	\$ 52.000	\$ 47.000
Entre 6 y 15 trabajadoras/es	\$ 47.000	\$ 41.500
Entre 16 y 80 trabajadoras/es	\$ 41.000	\$ 36.000
Más de 80 trabajadoras/es	\$ 37.000	\$ 32.000

### Contratación a tiempo parcial

Planta de personal del/la empleador/a	Trabajadores/as Mujeres / Personas no binarias	Trabajadores Varones
Hasta 5 trabajadoras/es	\$ 22.000	\$ 20.000
Entre 6 y 15 trabajadoras/es	\$ 19.500	\$ 17.500
Entre 16 y 80 trabajadoras/es	\$ 17.000	\$ 15.000
Más de 80 trabajadoras/es	\$ 15.000	\$ 13.000

Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/pil>

### **Características**

- La empresa debe registrar a los trabajadores dando el Alta Temprana en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) utilizando alguna de las siguientes modalidades de contratación<sup>3</sup>.
- La empresa se hace cargo de pagar la diferencia para completar el salario que corresponda de acuerdo al Convenio Colectivo de su sector de actividad.
- La empresa paga los aportes y contribuciones sobre la totalidad del salario.

### **Duración**

El plazo de adhesión al Programa es de hasta 12 meses.

---

<sup>3</sup> En el marco del Programa Puesto al Empleo creado por el Decreto 551/22, los/as empleadores/as del sector privado que contraten nuevos/as trabajadores/as, además de los beneficios del Programa de Inserción Laboral, podrán acceder a una reducción de hasta el 100% de las contribuciones patronales durante 12 meses. Para acceder a ambos beneficios, los/as empleadores/as deberán (continúa) realizar el Alta Temprana en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) de la/el trabajadora/or contratada/o, bajo alguna de las siguientes modalidades (ver en sección "Anexos").

## **Requisitos para empresas**

- No figurar en Registro Público de Empleadores con Sanciones Laborales (REPSAL<sup>4</sup>).
- Que la nueva contratación incremente la dotación de trabajadores/as de la empresa respecto a la dotación promedio del periodo 2021.

## **Inscripción**

### **Empresas**

- Podrán realizar la gestión de este beneficio a través del Portal Empleo. Una vez registradas en el portal, deberán generar una oferta laboral seleccionar a una trabajadora o un trabajador que cumpla con el perfil requerido y figure identificada o identificado como apto a participar del programa.
- También pueden contactarse con la Agencia Territorial o la Oficina de Empleo Municipal de su zona, donde podrán asesorarla sobre los beneficios disponibles y hacer la preselección de candidatas/os de acuerdo al perfil de su búsqueda.

### **Trabajadores y trabajadoras**

- Podrán inscribirse a través del Portal Empleo. Una vez registrados/as en el portal, deberán registrar su historia laboral y, luego, postularse a una oferta de Entrenamiento para el Trabajo.
- También pueden anotarse en la Agencia Territorial o la Oficina de Empleo Municipal de su zona.

### **Acciones**

Si contratás de manera formal a trabajadores y trabajadoras beneficiarios de programas de empleo y formación del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, el Ministerio cubre parte del salario del trabajador o trabajadora.”

---

<sup>4</sup> En el REPSAL se publican las sanciones firmes por trabajo no registrado, así como las sanciones por obstrucción a la inspección del trabajo, sentencias judiciales por relaciones laborales no reconocidas por el empleador, sanciones por infracciones a la prohibición del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente, y las sentencias por infracción a la Ley de Prevención y Sanción de la Trata de Personas y Asistencia a sus Víctimas



## **Capítulo V: La mirada de los operadores y el programa “PIL” desde la perspectiva de los participantes**

Como se ha dejado entrever con anterioridad, la inspiración de este TIF es conocer el punto de vista de los ingresantes del programa del primer empleo, saber su motivación y del porqué los alentó a anotarse a este tipo de proyectos pero también saber la perspectiva de los operadores que pertenecen a “SG Collections”. Desde mi punto de vista y desde mi experiencia personal siendo parte del equipo pero de “planta permanente” me interesó saber todo el encuadre del programa, los beneficios y cómo los operadores ingresantes eran convocados, capacitados y que ocurría mientras el programa terminaba y por otra parte indagar en la actualidad si se incorporaron planes de capacitación mejores a los que hubo años atrás, eso lo vamos a poder ir descubriendo a continuación.

Conocer la perspectiva de los operadores logra hacer ver este trabajo desde otro punto de vista en el cual es importante conocer sus experiencias y sentimientos mientras estuvieron dentro del programa como así también el punto de vista de los operadores que pertenecen a “SG Collections”. Algunos participantes voluntarios de las encuestas por parte del Ministerio de Trabajo actualmente siguen perteneciendo a la empresa pero ahora directamente en planta permanente de “SG Collections” y otros ya no son parte por distintas razones, pero se conocerá cuáles fueron sus vivencias, en que los transformó al participar del PIL y qué beneficios obtuvieron.

A lo que respecta al programa del primer empleo, como se mencionaba anteriormente el PIL tiene como adeptos a un grupo poblacional de jóvenes entre 18 a 24 años quienes no tenían experiencia previa, esta inserción los provee de un primer ingreso registrado con los beneficios propios de dicha relación laboral. Se ha entrevistado a quienes participan del PIL y han contado sus experiencias como así también se podrá desarrollar datos empíricos como por ejemplo: ¿cuál es la edad más común al ingresar? y otros datos de manera más exploratoria que puedan aportar datos más descriptivos de sus vivencias.

Por otra parte también se logró conocer la visión de los operadores quienes no pasaron por el PIL, ósea ingresaron a la empresa directamente por otros medios ya sea por portales de empleo o por recomendación de alguien que trabajaba ahí. Actualmente muchos conservan una gran cantidad de antigüedad en la empresa y pocos son relativamente “nuevos”. Quienes participaron voluntariamente pudieron decir que en base a las capacitaciones que tuvieron están satisfechos con la forma en la que ellos tuvieron la capacitación y también están de acuerdo que les gustaría también recibir alguna

capacitación respecto a la atención de clientes y cursos que puedan ser de utilidad para ellos.

Dentro del grupo de observación voluntariamente han respondido tantos operadores de planta y personal del Ministerio, esta encuesta fue realizada mediante preguntas de carácter abiertas y cerradas mediante Google Forms. En el apartado “anexos” se presentará las entrevistas completas de los participantes de este estudio y también otros tipos de datos con respecto a sus pasos por esta experiencia, gráficos que indiquen lo antes propuesto, datos cuantitativos que muestren un panorama más amplio de la organización, como por ejemplo la cantidad de personas y las edades de las personas que ingresan.

Lo que se irá observando son datos cuantitativos que se presentan a continuación, de los 6 participantes voluntarios: 4 tenían 21 años de edad y 2 tenían 22 lo que arroja que la mayoría cumplió la mayoría de edad y se inscribió al programa los cuales los 6 estaban en condiciones de pertenecer ya que estaban entre el rango de edad permitidos, 4 al día de hoy tienen 26 años y 2 solo tienen 25 y por último los 6 participantes fueron pasados a planta permanente de “SG Collections” pero solo 2 siguen perteneciendo al día de hoy a la organización, 3 renunciaron por motivos personales alegando: “renuncia por cambio de trabajo”, 1 sola persona de esas 4 que renunciaron, renunció por un proyecto personal nada relacionado con lo laboral pero todos en común aportan que lo malo que tiene en común es que tanto el programa del Ministerio como el sueldo que manejan los operadores “de planta” en comparación a otros call centers son bajos.

Quienes hoy en día pertenecen a SG Collections se les consultó el motivo del porque no han cambiado de trabajo teniendo 5 años de antigüedad (contando desde el ingreso a la empresa) y ambas personas han contestado que al ser un trabajo “part time” les deja tiempo para poder terminar sus estudios universitarios, para poder realizar otras actividades recreativas, a parte de la antigüedad reconocida y también por el ambiente laboral y la relación de grupo que han formado a lo largo de este tiempo.

Antes de empezar sobre la descripción del puesto cabe introducir primeramente como es la tarea del operador (indiferentemente si es de planta o si es del Ministerio) como principal tarea desde el momento de la inducción a la empresa lo primero es aprender a manejar el sistema que utiliza la empresa y luego comienzan a aprender sobre las tareas que deben desarrollar. Los operadores que ingresan se les enseña cómo manipular el sistema, como realizar las llamadas, como realizar la gestión telefónica, deben aprender cómo rebatir objeciones, poder de convencimiento, marcos legales para el manejo de deudas “extrajudiciales”, conocimiento de las carteras y de las políticas de negociación

de cada una de ellas, tiempos de llamada y cantidad de gestiones mínimas por día. Las capacitaciones que se presentará luego ayudan a poder desarrollar profesionalmente estas tareas y otras que se encuentran por detrás, ósea no solamente la gestión de la cobranza sino también brindarle la importancia a cuestiones elementales para poder mantener un óptimo nivel salud, tanto emocional como la mental del operador sabiendo que la tarea de un gestor telefónico es propensa desarrollar el síndrome de “burnout”.

El síndrome de “Burn Out” o “síndrome del quemado” hace referencia a una condición de estrés mental producido por el agotamiento que mantiene una persona en su ámbito laboral. El autor Eduardo Daniel Sicardi (año desconocido) nombra al “Estrés como Emoción y las Conductas de Afrontamiento”, señala como “emociones emergentes como ira, rabia, decepción, etc. incide claramente el proceso de apreciación cognitiva” (pág. 8). Como bien se menciona este síndrome desencadena múltiples enfermedades patológicas físicas como también mentales, problemas de índole personal, familiares o de las relaciones interpersonales.

Debido a esto se propondrá diferentes capacitaciones que no solo cubran las necesidades básicas operativas sino que también capacitaciones sobre el cuidado tanto físico como mental del operador.

## Capítulo VI.I: Descripción del puesto

<b>Puesto:</b>	Operador de cobranzas
<b>Área:</b>	Operaciones
<b>Reporta a:</b>	Supervisión
<b>Objetivo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contactar telefónicamente a personas que tengan deudas con nuestros clientes (empresas de Consumo/Servicio/entidades financieras.</li> <li>- Informar acerca del reclamo y pactar compromiso de pago</li> <li>-Brindar datos y herramientas necesarias para que la persona pueda cumplir con dicho compromiso.</li> <li>-Capacidades para la comunicación</li> <li>- Habilidades para negociar</li> <li>- Persuasión, asertividad</li> <li>- Orientado/a la resolución de conflictos</li> </ul>

<b>Requisitos</b>	
<b>Estudios:</b>	Secundario finalizado (con analítico en trámite). Universitario
<b>Conocimientos:</b>	Conocimientos intermedios/avanzados en informática, deseable conocimientos en Excel, sistemas de gestión.
<b>Experiencia:</b>	Experiencia mínima de 6 meses (deseable), sin experiencia
<b>Competencias mínimas requeridas:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adaptación</li> <li>2. Compromiso</li> <li>3. Proactividad</li> <li>4. Escucha activa</li> <li>5. Tolerancia a la frustración</li> <li>6. Responsabilidad</li> <li>7. Creatividad</li> <li>8. Trabajo en equipo</li> <li>9. Pensamiento analítico</li> <li>10. Manejo de tecnología</li> <li>11. Dinamismo y energía</li> </ol>

Para poder desarrollarse en el puesto de “Operador de cobranzas” el postulante deberá conocer los procedimientos básicos de gestión y herramientas propias de la misma. Aprender negociación, terminología y alcance legal, comunicación asertiva, proactividad y manejo de objeciones con el fin de poder lograr los objetivos de la organización.

El objetivo de los operadores es aprender técnicas de negociación y escucha activa para poder lograr gestionar el recupero interno de las carteras asignadas por el sector de operaciones. Las personas seleccionadas deberán ser una persona proactiva orientada a la excelencia, a la tolerancia y a la participación del equipo, fomentado las buenas relaciones entre ellos, deberán cumplir con estándares de gestión, procedimientos y normas para la realización de las tareas.

Deberán también, por otra parte, desarrollar habilidades propias de una gestión diaria, tolerancia a la frustración, desarrollo de habilidades cognitivas, abierto a aprender nuevos conocimientos. Los operadores aprenderán cómo realizar llamadas a clientes para el cobro de deuda, sabrán cuestiones legales mediante coaching como así también otras cuestiones para el esparcimiento mental.



## **Capítulo VII: La necesidad de capacitación según los operadores**

Según han comentado mediante las encuestas y las entrevistas (VER ANEXOS) los operadores de “SG Collections” han manifestado que la capacitación inicial es “acorde” a lo esperado cuando recién ingresan a la organización, pero con el correr del tiempo logran sentir que la tarea se vuelve monótona. Muchas veces con el acostumbramiento de la tarea operativa “pierden” nociones básicas como el objetivo general de la tarea y de la organización, como rebatir objeciones o como simplemente se logra atender un cliente de manera telefónica, en muchas veces esas cuestiones básicas que se aprenden desde el momento uno se pierden, otras veces el operador recae en la cotidianidad de las tareas lo que muchas veces produce estrés, fatiga, síndromes como el “burn out”, cansancio lo que deriva en la rotación de empleados (por lo general de call center en call center).

Con el paso del tiempo (tanto sea por el periodo de tiempo que dure el PIL como la pertenencia dentro de la empresa) los operadores pueden perder “el rumbo” de los objetivos, de cómo lograr una buena gestión de cobranza y las herramientas que necesita para poder cumplir con sus metas. También ponen de manifiesto que otros “conocimientos” como capacitaciones de mentores de coaching, conocimiento de legales y de excel enriquecen sus conocimientos, les brindan un valor extra a su performance y le generan una distensión a su labor diaria.

Como se ha dicho anteriormente, cuando ingresan el primer día al call center hacen una capacitación que logra durar 3 días en la que aprenden a usar la herramienta, aprenden conocimientos básicos como así también observan y escuchan como otro operador realiza un llamado. Durante ese periodo de “adaptación” en donde aprende y lo ponen en línea sin ayuda el operador va realizando las gestiones en base a su propia forma de ser siendo guiado por las capacitaciones anteriores, las gestiones diarias requieren de un seguimiento y control lo cual lo manejan a través de un excel “propio” en el que manejan su cartera de clientes y el supervisor tiene un control de los “acuerdos cerrados”, “planes de pago” o clientes interesados en armar un compromiso de pago.

Aquí es donde comienzan las necesidades (por lo menos de la gran mayoría) en la que algunos tienen dificultades para perder el miedo de hablar con alguien por teléfono, algunos al ser su primera experiencia nunca han hablado con un cliente y otros ni siquiera saben usar excel. Antes estas cuestiones en los operadores han mencionado que sentirían que su gestión se enriquece si se decide implementar cursos que puedan utilizar tanto en

lo laboral como lo personal sino que también les permita desarrollar su ingenio y poder “distenderse” de la gestión de la producción de las llamadas.

Quienes más manifiestan que sería muy útil conocer sobre excel fueron los operadores permanentes de planta ya que ellos al tener antigüedad en la empresa no consideran “importante” aprender metodologías de cómo atender un cliente y por lo contrario la empresa si determina que es importante capacitarlos en cómo hacer efectivo una conversación “amigable” con un cliente ya que como negativo, quienes tienen demasiada antigüedad poseen costumbres (o mal llamados “vicios”) que no son adecuadas para una gestión de calidad esperada.

Por el otro lado, los nuevos ingresos (por lo general el PIL) son quienes se interesan más en aprender la tarea de cómo atender un cliente, poder manejar el estrés, desarrollar una actitud de liderazgo, autonomía y poder tener asesoramiento y/o mentora en terminología legal que sirva en el rebate de objeciones de un cliente. Es importante durante el proceso de adaptación (como también así para quienes ya pertenecen a la organización) el constante aprendizaje y lograr capacitarse ya que algunos no han tenido nunca la experiencia del primer empleo, pero los que sí, la mayoría no han trabajado en un call center.

Por eso es importante estar de acuerdo en que se les debe capacitar y ellos deben aprender cuestiones básicas que les permitan poder comenzar a desarrollar tareas hasta que lo tomen con total naturalidad. Pero para que esto ocurra los gestores manifiestan que como mínimo deben aprender cómo atender un cliente, tener una mentora en gestión de cobranzas desde una vista legal y herramientas que faciliten sus tareas diarias como manejo de excel (algunos necesitan saber cómo manejar herramientas tecnológicas por la falta de recursos).

Por otra parte los operadores han propuesto (y más luego del desarrollo de la pandemia de Covid 19) el interés por la salud propia de ellos, como lo es la mental y física. Como es de conocimiento general cuando se desarrolla la tarea en un call center es importante conservar la salud física y mental, por eso brindarles una capacitación que cumplan con sus expectativas es importante ya que les genera otra perspectiva sobre su valoración y estima.

Que los operadores propongan capacitación que consideren que necesiten para ellos mejora tanto la productividad de la empresa como así también su estima ya que se sienten parte de la organización, por eso los colaboradores han dicho que capacitarse no solo en cómo atender un cliente o como también manejar el excel, coaching y demás es importante para sus tareas diarias, sino también herramientas tales como un coaching ontológico, como prevenir el estrés mental, la importancia de la mejora de las postura para evitar enfermedades laborales pronta y futuramente los motiva a no pertenecer a ese porcentaje del índice de rotación, por el contrario los anima a seguir proponiendo otras capacitaciones que se ayornen a la realidad actual en la que vivimos

En general los operadores quisieran que la empresa también brindara por fuera descuentos y beneficios como la posibilidad de tomar otros cursos (como inglés o descuentos en cursos de idiomas, universidades, etc.) por cuestiones presupuestarias la empresa no considera esa opción, pero si brindarles capacitaciones internas que ayuden a mejorar la calidad de las gestiones de los empleados, herramientas que permitan el manejo autónomo de sus tareas y que puedan desarrollarse de manera profesional.

## **Capítulo VII: Plan de capacitación para el sector de operaciones, agenda anual y presupuesto**

Como se comentó con anterioridad el programa PIL dura un lapso de 12 meses máximo siempre y cuando la cantidad de inscriptos supere una gran cantidad de personas (entre 10 o 15), sin embargo si la cantidad de inscriptos es menor a 10 el programa dura 6 meses y luego se hace en otro periodo de 6 meses. En otras palabras SG Collections puede tener operadores del programa PIL que estén trabajando por un año o por bloques de 6 meses siempre dependiendo de la cantidad de postulados y luego una vez que el programa esté por finalizar según rendimiento y otras cuestiones propias de la organización, se les informa que pasan a ser parte del staff permanente o no.

Por otra parte los operadores que ingresan a la organización por fuera del programa PIL ingresan al estudio primeramente por un periodo de prueba por tres meses y una vez que ese periodo finalice se lo considera de planta permanente. Ambos operadores al ingresar cuentan con el mismo sistema de capacitación la cual consiste en una presentación con diapositivas sobre lo que se realiza al momento de llevar a cabo la cobranza, hacen

prácticas en el sistema y realizan escuchas activas con los operadores en línea para escuchar y ver cómo se gestiona el llamado.

Para poder brindar un servicio de calidad no tanto para los clientes que son parte de “SG Collections” sino también para los operadores que están en línea se van a planificar capacitaciones/cursos para poder potenciar más su performance y obtener así mejores resultados.

Antes que nada para poder “idear” y planificar un curso que sea fructuoso para los operadores primeramente se debe desarrollar un diagnóstico que respalde las necesidades de capacitación ya sea (como se mencionó anteriormente) por cualquier índole. Es importante para poder desarrollarlas realizar un diagnóstico que permita poder marcar un camino desde donde se parte hacia dónde se quiere ir, poder capacitar a alguien o a un grupo es un desafío que debe planificarse para que el contenido que se desea compartir con otras personas sea provechoso, novedoso, atractivo, interesante y no recaiga en vano.

La necesidad de capacitación se da por incorporación, cambio y discrepancia, ya sea por la incorporación a la organización y/o la incorporación de nuevas disposiciones (como nuevas empresas dentro del estudio, nuevas políticas de negociación o reglamentos) también se necesita capacitar por discrepancia ya que se puede mejorar las tareas diarias e incorporar otras capacitaciones que sirvan para el desarrollo profesional, física y mental de los operadores, estas necesidades se cubrirán con capacitaciones que mejoren el nivel de gestión y también para ayudar a los gestores en todos sus aspectos.

¿Cómo diseñar esas capacitaciones? a través de una estructura de diagnóstico que pueda ayudar a crearlas, se puede orientar mediante estas 4 estructuras:

- 1- Evaluación del desempeño
- 2- Observación
- 3- Cuestionarios
- 4- Reuniones interdepartamentales

Para esto se desarrollaron formularios que permita hacer una guía para poder ir creándose, las mismas se encontrarán en el sector de “anexos”.

A continuación el siguiente cuadro ayudará a diagramar los cursos, los diferentes elementos, el presupuesto, fecha y la agenda (entre otros) para poder desarrollar el plan anual:

Plan de capacitación	
Objetivos	Objetivos y expectativas del curso
Método	Presencial u online
Recursos	Materiales utilizables para los cursos
Capacitador	Quién será el facilitador (interno o externo)
Guía y contenidos	Contenido del curso (PDF, Power Points, manuales)
Participantes	A quiénes está dirigido
Lugar	En el lugar de trabajo, en algún lugar externo, home office
Fecha	Fecha y horarios establecidos.
Costo	Inversión

## Capítulo VII.I: Cursos

- **Curso: Introducción y Negociación**
- Objetivo: Brindar conocimientos, procedimientos básicos pertinentes a la tarea del agente e inducción al programa de gestión. Habilidades de negociación y persuasión. Detección de oportunidades. Se brindará conocimiento y elementos para la gestión telefónica" y un Módulo legal brindando conocimientos básicos para la gestión del cobro. Van a aprender a utilizar el sistema de gestión "Goldmine", base de datos propia y externa, herramientas de negociación y persuasión. Conocimientos básicos para la comunicación, manejo de calculadores e introducción a las pautas de negociación
- Competencias a desarrollar: Comunicación, escucha activa, persuasión, empatía, orientación a objetivos.
- Metodología: presencial.
- Cantidad de horas destinadas: 3.30 hs (30 min de break)
- Facilitador: Supervisión

- Evaluación: autoevaluación a través de Google Forms.
- Elementos: Power points, hojas, lapiceras, Notebook, Cable HDMI, Monitor 50 pulgadas
- **Curso: Atención al Cliente**
  - Objetivo: Mejorar y optimizar el proceso de atención al cliente permitiendo brindar un servicio de excelencia. La orientación al cliente es una actitud permanente para detectar y satisfacer las necesidades y prioridades de los clientes (internos / externos). Cuando estamos orientados al cliente cumplimos estos 3 requisitos: Conocemos las cualidades de los productos y servicios de la empresa. Adquirir estrategias orientadas en la prestación de un servicio de calidad al cliente, cumpliendo todos los protocolos establecidos en la empresa. Implica pensar siempre en el resultado final y en función del mismo realizar tareas / acciones que permitirán alcanzarlo, siendo capaz de alterarlas si las mismas no contribuyen a lograr más y mejores resultados, aportando mayor rentabilidad y productividad. Capacidad de generar relaciones duraderas y estables. Entender a los demás, escuchándolos activamente, comprendiendo sus pensamientos, sentimientos y preocupaciones.
- Metodología: Presencial
- Cantidad de horas destinadas: 3 hs. (30 min de break)
- Facilitador: Supervisión y Gerencia de Operaciones.
- Competencias a desarrollar: Escucha activa, orientación a resultados, calidad en la gestión, cordialidad, tolerancia, negociación.
- Evaluación: Autoevaluación con Google Forms (con nota)
- Elementos: Power points, hojas, lapiceras, Notebook, Cable HDMI, Monitor 50 pulgadas.

- **Curso: Técnicas de Negociación**

- Objetivo: Potenciar las habilidades necesarias para convertirse en especialista en negociación. Conocer las fases de la negociación, herramientas que ayuden a llegar a un acuerdo exitoso. Metodologías para conocer el paso a paso y cómo lograr un poder de convencimiento para poder generar acuerdos dentro de una normativa legal.

- Metodología: Presencial

- Cantidad de horas destinadas: 2 hs. (30 min de break)

- Facilitador: Supervisión y Gerencia de Operaciones.

- Competencias a desarrollar: Escucha activa, orientación a resultados, calidad en la gestión, negociación.

- Evaluación: Autoevaluación con Google Forms (con nota)

- Elementos: Power points, hojas, lapiceras, Notebook, Cable HDMI, Monitor 50 pulgadas.

- **Curso: Comunicación efectiva**

- Objetivo: La comunicación efectiva tiene que ver con entender las emociones e interacción entre la información que se elige como catalizador. Es tener la capacidad de escuchar y comprender el todo sobre la información y datos que se reciben.

Aprender habilidades de comunicación te puede ayudar a desarrollar de manera más productiva y llevar al éxito que te propongas en tu organización.

Participación y colaboración con tus pares, lograr una fortaleza de grupo y fomentar los lazos de compañerismo.

Construye y fortalece las buenas relaciones de trabajo y productivas. La comunicación efectiva ayuda a liberar tensión generada por errores de comunicación, ayuda a

cohesionar los equipos, mitigando el error humano y la frustración entre colaboradores que puede ser el origen de malos entendidos

- Competencias a desarrollar: Comunicación, empatía, relaciones interpersonales.
- Metodología: presencial.
- Cantidad de horas destinadas: 2.30 hs. (20 min de break)
- Facilitador: Supervisión y Gerencia de Operaciones.
- Evaluación: sin evaluación (seminario).
- Elementos: hojas, lapiceras.

- **Curso: Excel básico 2019**

- Objetivo: Acciones básicas, como el manejo de filas, columnas, hojas y fórmulas sencillas, las funciones, los gráficos y las tablas dinámicas.
- Metodología: Presencial.
- Competencias a desarrollar: ninguna
- Cantidad de horas destinadas: 2.00 hs. (sin break)
- Facilitador: Supervisión junto con Gerencia de Sistemas
- Evaluación: sin evaluación (seminario).
- Elementos: Hojas, lapiceras, Notebook, Cable HDMI, Monitor 50 pulgadas

- **Curso: Inteligencia Emocional**

- Objetivo: desarrollar la inteligencia emocional para trabajar con tus compañeros y superiores. Aprende qué es la inteligencia emocional y cómo afecta al trabajo, y descubre técnicas concretas para elevar tu propio coeficiente emocional (CE), como la percepción de ti mismo, el autocontrol emocional, la capacidad de recuperación y el desarrollo de la empatía

- Metodología: Presencial.
- Competencias a desarrollar: inteligencia emocional, comunicación, tolerancia, autoconfianza, adaptabilidad.
- Cantidad de horas destinadas: 2.30 hs. (20 min de break)
- Facilitador: Valeria Sampieri (Psicóloga - UBA)
- Evaluación: autoevaluación con Google Forms.
- Elementos: Power points, hojas, lapiceras, Notebook, Cable HDMI, Monitor 50 pulgadas.

- **Curso: Manejo saludable del estrés**

- Objetivo: sobre cómo manejar el estrés, cómo identificar tus detonadores y cómo elegir tus respuestas y tomar decisiones personales positivas. Reconocer que el estrés puede dañar la salud y las relaciones personales. Aprender métodos efectivos para poder minimizar el estrés en el trabajo y crear un ambiente saludable.
- Metodología: Presencial.
- Competencias a desarrollar: autovaloración, manejo de emociones.
- Cantidad de horas destinadas: 2.30 hs. (20 min de break).
- Facilitador: Fernando Saporiti (Coach Ontológico).
- Evaluación: sin evaluación (seminario).
- Elementos: Power points, hojas, lapiceras, Notebook, Cable HDMI, Monitor 50 pulgadas.

- **Curso: Prevención del síndrome de “Burnout”**

- **Objetivo:** Conocer que significa el síndrome del “Burnout” o del “trabajador quemado” y que lo provoca. Reconocer algunas de las causas más comunes de agotamiento, como el trabajo excesivo, la sobrecarga de tareas y responsabilidades. Descubrir la manera de prevenir la acumulación de estrés.
- **Metodología:** Presencial.
- **Competencias a desarrollar:** manejo de emociones.
- **Cantidad de horas destinadas:** 1.30 hs. (20 min de break).
- **Facilitador:** Valeria Sampieri (Psicóloga - UBA)
- **Evaluación:** sin evaluación (seminario).
- **Elementos:** Power points, hojas, lapiceras, Notebook, Cable HDMI, Monitor 50 pulgadas.

- **Curso: Prevención de malas posturas**

- **Objetivo:** Conocer sobre los riesgos de las malas posturas en el lugar de trabajo, conocimiento de las enfermedades laborales que se pueden producir. Saber ejercicios sin impacto que ayudarán a aliviar el dolor en la zona de la espalda baja (zona lumbar), cervical y pausas activas. El objetivo es fortalecer la musculatura profunda del cuerpo, para evitar dolor o molestias que condicionan el día a día
- **Metodología:** Presencial.
- **Competencias a desarrollar:** ninguna
- **Cantidad de horas destinadas:** 1.30 hs. (20 min de break).
- **Facilitador:** Eduardo Casas (Lic. en Seg e Hig. en el Trabajo)
- **Evaluación:** sin evaluación (seminario).
- **Elementos:** Hojas, lapiceras.

- **Curso: Liderazgo**

- **Objetivo:** Este curso con más de dos horas de videos y ejercicios prácticos que recorre los temas clave para lograr un liderazgo efectivo. Capacidad de generar relaciones duraderas y estables. Entender a los demás, escuchándolos activamente, comprendiendo sus pensamientos, sentimientos y preocupaciones.

Orientar las necesidades e intereses personales en término de disponibilidad y esfuerzo para alinearse hacia las necesidades y prioridades de la Empresa para cumplir nuestra misión.

Capacidad de generar relaciones duraderas y estables. Entender a los demás, escuchándolos activamente, comprendiendo sus pensamientos, sentimientos y preocupaciones.

Aprenderán fundamentos claves para liderar de forma efectiva y técnicas para poner estos conceptos en práctica: la gestión de objetivos, la toma de decisiones y la comunicación con el equipo, aprender a brindar feedback o retroalimentación útil y constructiva, la detección y resolución de conflictos en el equipo Este curso te será útil ya sea si estás dando tus primeros pasos como líder o si lo que vienes haciendo ya no te está resultando y necesitas nuevas estrategias.

- Metodología: Presencial.
  - Competencias a desarrollar: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, orientación a resultados.
  - Cantidad de horas destinadas: 2.30 hs. (20 min de break)
  - Facilitador: Gerencia de Operaciones
  - Evaluación: autoevaluación con Google Forms.
- Elementos: Power points, hojas, lapiceras, Notebook, Cable HDMI, Monitor 50 pulgadas.

- **Curso: Formación de Formadores**

- Objetivo: El objetivo es dotar de las estrategias didácticas y técnicas básicas para el diseño e impartición de un curso de formación, así como adquirir las competencias pedagógicas y didácticas necesarias para poder impartir una educación de calidad.

El objetivo es dotar de las estrategias didácticas y técnicas básicas para el diseño e impartición de un curso de formación, así como adquirir las competencias pedagógicas y didácticas necesarias para poder impartir una educación de calidad. Hacerse cargo de los resultados, dando siempre respuestas generativas / proactivas, sin aceptar ni ofrecer respuestas tranquilizadoras. Actuar de manera protagónica en cualquier orden, sin buscar culpables. Hacer que las cosas sucedan a pesar de las circunstancias, contextos y dificultades.

- Competencias a desarrollar: proactividad, comunicación, trabajo en equipo.
- Metodología: Presencial.
- Cantidad de horas destinadas: 2.30 hs. (20 min de break)
- Facilitador: Supervisión.
- Evaluación: autoevaluación con Google Forms.
- Elementos: Power points, hojas, lapiceras, Notebook, Cable HDMI, Monitor 50 pulgadas

## **Capítulo VII.II: Presupuesto**

Material	Detalle	Proveedor	Precio
Notebook	Dell Vostro 3401 I3 1005g1 8gb	Mercado Libre	\$ 230.395,00
Cable HDMI	Metros V1.4 Full Hd 4k Dorado	Mercado Libre	\$ 2.509,00
Mouse	se Inalambrico Xtech Xtm-300 N	Mercado Libre	\$ 2.659,00
Cuadernos A4 (x15)	Cuaderno Avon A4 x84 hojas	Librería Woopy	\$ 14.100,00
Lapicera (x15)	Lapicera Faber Trilux	Librería Woopy	\$ 3.750,00
Facilitador	Psicologa	Valeria Sampieri	\$ 48.000,00
Facilitador	Licenciado en HyS	Eduardo Casas	\$ 29.000,00
Facilitador	Coaching ontologico	Fernando Saporiti	\$ 44.000,00
Lunch de bienvenida	+ 24 sandwichs de miga+café en saquitos+ 3 gaseosas		\$ 20.970,00
<b>Total:</b>			<b>\$ 395.383,00</b>

Precios al mes de junio de 2023

### Capítulo VII.III: Agenda para el plan de capacitación

Orden	Curso	Fecha y Horario Realización				Carga horaria estimada		
		Turno mañana	Horario	Turno tarde	Horario	Recorrido General	Break	Total
1	Introduccion y negociacion	13/06/2023	09:00 hs.	13/06/2023	15:00 hs.	03:30 hs.	30 min.	<b>04:00 hs</b>
2	Atencion al cliente	06/07/2023		06/07/2023		03:00 hs.	30 min.	<b>03:30 hs.</b>
3	Tecnicas de Negociacion	11/08/2023		11/08/2023		02:00 hs.	30 min.	<b>02:30 hs.</b>
4	Comunicación efectiva	14/09/2023		14/09/2023		2:30 hs.	20 min.	<b>02:50 hs.</b>
5	Excel basico 2029	10/10/2023		10/10/2023		2:00 hs.	0 min.	<b>02:00 hs.</b>
6	Manejo saludable del estrés	26/10/2023		26/10/2023		2:30 hs.	20 min.	<b>02:50 hs.</b>
7	Prevencion del síndrome de "Burnout"	09/11/2023		09/11/2023		01:30 hs.	20 min.	01:50 hs.
8	Prevencion de malas posturas	24/11/2023		24/11/2023		01:30 hs.	20 min.	01:50 hs.
9	Liderazgo	15/12/2023		15/12/2023		02:30 hs.	20 min.	<b>02:50 hs.</b>
10	Formacion de formadores	20/12/2023		20/12/2023		02:30 hs.	21 min.	<b>02:50 hs.</b>

### **Capítulo VIII: Conclusiones finales sobre este trabajo**

La conclusión final que se presenta de este trabajo es que primeramente se llegó a conocer la definición de lo que significa capacitación según la observación de diversos autores con lo que se lograra concluir que:

La capacitación es una transmisión de conocimientos que se transmiten de una persona a otra persona, mediante diferentes métodos se produce un intercambio de conocimientos entre una persona (o más) de la organización y una persona interesada (trabajador). Mientras más dinero se invierta en la capacitación para los miembros de la organización, más provechoso será para ellos ya que la capacitación y la inversión les asegura tanto a la organización como a sus clientes externos un nivel de calidad de la gestión y la producción.

Para desarrollar una capacitación exitosa es primordial realizar una detección de las necesidades de capacitación que se tiene que cubrir, esas necesidades propias pueden surgir por diversas cuestiones como por ejemplo: por incorporación (que es la más común) que se desarrolla cuando se incorpora nuevo personal a la empresa y hay que capacitarlo para que aprenda las nuevas herramientas de trabajo o también se puede dar cuando se incorpora un nuevo elemento de trabajo (herramientas), puesto o funciones que antes no había. Por otro lado, otra necesidad de capacitación puede ser por cambio, esto quiere decir que esta necesidad de capacitación se da cuando una tarea necesita ser cambiada por una nueva función ósea de otra manera. Y por último se da por discrepancia, esto quiere decir cuando una tarea se desarrolla de manera incorrecta o no es como se la espera, “discrepa del resultado esperado”.

En este trabajo se pudo conocer también la perspectiva que brindaron los operadores tanto como los propios de la empresa como los del Ministerio de Trabajo. Los empleados que tienen bastantes años de antigüedad coincidieron que las capacitaciones estaban en un nivel satisfactorio pero que también quisieran otro tipo de cursos que puedan ser útiles no solo para el ámbito laboral sino también que sea aprovechables para su vida personal. Los operadores no sólo sentían que las capacitaciones del ámbito operacional como el desarrollo y trato hacia el cliente eran necesarios para su desempeño, sino también consideran que es importante capacitarse en otras áreas que involucren su bienestar físico y mental.

Además de eso se pudo conocer más sobre lo que es el “Programa de Inserción Laboral”, dicho programa es un proyecto de inclusión laboral para jóvenes de una determinada edad los cuales ingresan a este programa luego de terminar sus estudios secundarios obligatorios y quieren comenzar a insertarse en la experiencia laboral profesional. Cuentan con los beneficios básicos y obligatorios de pertenecer a un trabajo registrado lo cual también permiten seguir continuando con sus estudios universitarios o terciarios, estos programas son muy importantes ya que no solo fomenta la inclusión para que los jóvenes que terminan la escuela puedan ingresar al mercado laboral y ganar experiencia sino que también permiten que los jóvenes no vayan por un rumbo “inadecuado” y tengan las mismas oportunidades que cualquier otra persona, abriéndose así las puertas para poder desarrollarse en la vida bajo estas prácticas profesionales y por supuesto adquirir experiencia en sus vidas profesionales. Este plan propuesto no solamente podrá ser utilizado para quienes ingresen al PIL sino también podrá ser compartido para los operadores que son pertenecientes del call center y quieran desarrollar más sus habilidades como así también la organización lo podrá configurar trimestralmente para elevar la calidad de gestión de su personal.

Por otra parte se llegó a conocer la visión de la organización ya que mediante este trabajo se conocieron varios puntos: el primero conocer cómo se desarrolla el día a día en un call center, saber que la necesidad de capacitación que tienen los ingresantes y la empresa, enseñar desde un primer momento como desarrollar sus tareas diariamente y cómo poder desarrollar un perfil de excelencia sostenido en el tiempo apuntando siempre a la permanencia dentro de la empresa pero en caso de que no, todos esos conocimientos adquiridos poder desarrollarlos a futuro a lo largo de la vida personal de cada uno. La empresa mantiene un lineamiento muy estructurado y organizado en cuanto a la capacitación, detectan bien las necesidades de capacitación realizando diagnósticos, observaciones, evaluaciones y conclusiones. También están abiertos a incorporar sugerencias de otros tipos de capacitación con el fin de poder mejorar la calidad de la organización fomentando la participación de sus colaboradores, entendiendo que ellos se encuentran en primera línea y es primordial que ellos logren tener un equilibrio entre la calidad de gestión y el bienestar personal.

Los participantes voluntarios que dieron sus aportes quedaron de acuerdo en que la experiencia fue enriquecedora y logró poder abrirles las puertas de la experiencia hacia otros ámbitos laborales lo que da como resultado a la primera hipótesis de que si, el

programa favorece la vida de los jóvenes otorgando oportunidades para el desarrollo de nuevas competencias laborales los cuales los prepara para la vida tanto dentro de la organización como para enfrentar nuevos desafíos a futuro.

Para concluir este TIF se pudo lograr contestar los objetivos específicos que se trataron al inicio como: conocer e identificar las necesidades de capacitación, poder saber cómo realizar un plan de capacitación para un call center y conocer en profundidad las experiencias de quienes participan en este programa. Poder aportar un programa más rico en desarrollo e información, brindar herramientas no solo para el ámbito laboral presente sino también para el futuro, logrando la participación no solo del área gerencial sino también del área operacional. Otro objetivo resuelto fue conocer en profundidad sobre el PIL, el marco legal, los requisitos y alcances que tienen que tener para ser parte del programa de formación del primer empleo.

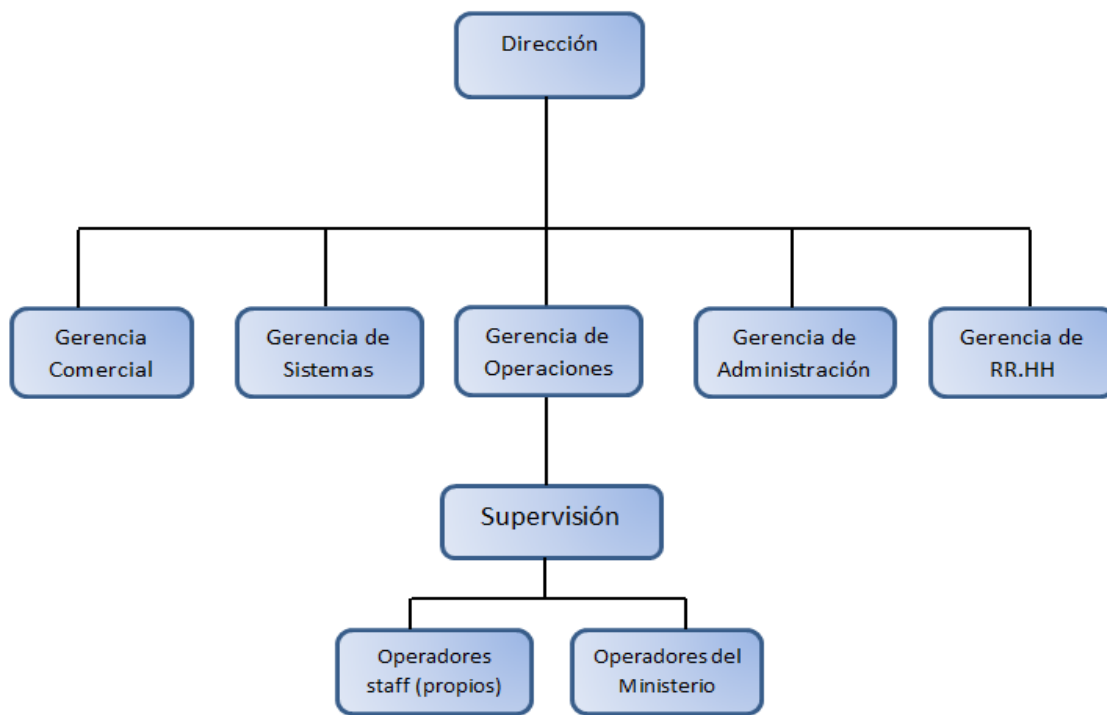
Se entendió mediante distintos autores el punto de vista de cada uno respecto a lo que se interpretó y se quiso conocer cuando se habla de “capacitación”, que no solo viene acompañado de una definición sino también por detrás viene unido a otros conceptos como definir una necesidad primeramente y luego como lograr detectarla. Realizar un plan de capacitación no solamente nace de una idea de querer capacitar a alguien sino también se debe entender que para ello es necesario conocer los “pasos a seguir” de cada uno de estos procesos para no desperdiciar recursos tanto económicos, humanos y también del tiempo. Los autores emblema de Recursos Humanos como Chiavenato y Blake marcaron un camino respecto a lo que significa capacitación, detección de necesidades pero otros autores también han podido brindar su punto de vista lo cual se asimila bastante a estos grandes autores que han marcado las bases para poder desarrollar este trabajo.

Para finalizar el desarrollo de este trabajo tuvo como fin poder brindarles a los operadores del call center no sólo capacitaciones que mejoren su gestión diaria en el “el piso”, no solamente darles consejos o marcarles cómo se debe y tiene que realizar una cobranza telefónica. Se entiende que los call centers tienen el mayor índice de rotación de los rubros por lo “estresante” de la tarea es por eso que las propuestas de capacitación no abarcan lo “operacional” sino también la prevención de enfermedades laborales causales por el tiempo expuesto en las computadoras y/o por el desgaste mental que conlleva, a veces recibir el maltrato de un cliente en línea.

Es importante poder brindarles esas habilidades para poder desarrollar “profesionales” en esa tarea pero también dándoles el respaldo necesario para poder recibir y escuchar propuestas nuevas para su óptimo desarrollo en sus funciones, es por eso que diagnosticar mediante evaluaciones de desempeño para capacitar en alguien de modo operacional y entrevistas para capacitar a quienes necesiten otro tipo de curso es importante ya que el costo de retención de talento podría ser alto si el operador que es bueno en su tarea pero malo en su desarrollo diaria por falta de recursos, significa perdidas en cuestión de recursos humanos.

## Apartado anexos

### Anexo I: Organigrama “SG Collections” en la actualidad



Cuadro 1. Elaboración propia.

Acá se puede observar que en la cima del “árbol” del organigrama se encuentra el director del call center, luego abajo del se dividen las áreas gerenciales que dependen cada uno de sí mismos e independientemente de las otras áreas o sectores. Podemos encontrar la Gerencia comercial donde se encuentra el Gerente Comercial, la Gerencia de Sistemas donde se encuentran los empleados IT, la Gerencia de Operaciones donde se encuentra el Gerente de Operaciones Alberto Salgado, la Gerencia de Administración donde se encuentra el personal administrativo y la Gerencia de Recursos Humanos donde se encuentra el personal encargado del área. Desde la Gerencia de Operaciones se desprende el sector de Supervisión en donde se encuentran las supervisoras que reportan al Gerente de Operaciones, y a su vez encontramos al sector de “operaciones”, quienes son los operadores (indiferente de la procedencia) quienes le reportan a la supervisión.

### Anexo II: Entrevista a Alberto Salgado (Gerente y Jefe de Operaciones)

-Sr. Alberto Salgado ¿podría decirnos primeramente qué cantidad de operadores hay en su organización actualmente?

-Empleados SG: 50, por Ministerio: 20

-¿Qué tareas desarrolla cada área de la organización?

-La empresa está dividida en distintas áreas

1. Gerencia de operaciones: encargada de la estrategia y seguimiento de las campañas de cobranza, marketing y acciones preventivas de cobro
2. Gerencia comercial: a cargo de la fidelización de los clientes y la captación de nuevas carteras/clientes para la empresa
3. Gerencia Administrativa. Se ocupa de todo lo concerniente a la relación entre la empresa y los clientes en función de los recuperos obtenidos (cobros, remesas, rendiciones, verificación de pagos)
4. Gerencia de RRHH. Administra todo lo relativo al personal de planta permanente y a la captación de nuevos recursos para la Compañía
5. Gerencia de Sistemas. Se ocupa del mantenimiento y desarrollo de los distintos programas necesarios para el normal funcionamiento de la empresa

-¿Nos podría contar brevemente acerca de la historia de la organización?

-”SG Collections” nace en el año 2011 como una SA dedicada a la gestión y cobranza de cuentas morosas por terceros. Su primera plantilla de personal contaba con un gerente general, una supervisora de cobranzas, 6 operadores y un personal administrativo en unas oficinas que tenían aproximadamente 50 metros cuadrados

Hoy es una empresa de más de 70 empleados donde se ocupan 10 oficinas con más de 400 metros cuadrados ocupados.

-¿Nos podría decir la misión y visión de la organización?

-Los objetivos de la organización es dar un servicio de calidad a nuestros clientes, quienes nos confían sus carteras morosas a fin de que podamos realizar una gestión de cobranza exitosa para el recupero de sus deudas. La gestión de cobranzas se realiza mediante estrictas medidas de compliance a fin de que todo aquel cliente contactado no se sienta amenazado o agredido sino acompañado para la resolución de una situación de deuda

-¿Cómo se imaginan de acá a 10 años?

-La visión de futuro de “SG Collections” es consolidar este crecimiento sostenido que ha tenido a lo largo de estos años en un contexto económico social muy complicado de país para cualquier empresa mediana

-¿Qué necesidades cree usted que su organización necesita cubrir?

-El rubro de call center tiene la particularidad de una rotación de personal más alta de lo habitual en cualquier empresa comercial. Por lo tanto, las necesidades de contar siempre con una base de CV a fin de poder tener siempre el plantel a full. Trabajamos en programas de inserción laboral junto al Ministerio de trabajo y otras ONG para cubrir las necesidades de personal.

-¿Cuentan con supervisores/encargados que lo ayudan?

-La Gerencia de Operaciones cuenta con 3 supervisoras encargadas de la capacitación, seguimiento, coaching y acciones de mejoras con el personal además de ser quienes controlan las campañas ideadas desde la Gerencia para el logro de los objetivos planteados

-¿En qué áreas cree usted que su organización necesitará una capacitación?

-Cualquier empresa que quiera ser competitiva en un mercado tan dinámico, no puede eximir a ninguna área de una capacitación y actualización permanente

-¿Cuáles propuestas cree usted que mejor se adaptan a su organización?

-Esta empresa tiene un especial cuidado en el recurso como persona y no como un mero empleado. Cualquier propuesta debe estar orientada a mejorar no solo el aspecto técnico/laboral sino además servir como incentivo de programas de mejoras permanentes donde el empleado sienta que forma parte de un todo y que su parte del trabajo es fundamental para el funcionamiento de la organización

-¿Su organización cuenta con las herramientas para el funcionamiento de las tareas diarias de sus colaboradores?

-Contamos con todos los elementos necesarios para un normal funcionamiento ya sea en lo tecnológico (lugares de trabajo individuales, elementos personalizados, etc.) como en lo humano (sala de breaks y recreación, sanitarios para ambos sexos)

-¿Cuenta usted con un presupuesto para dicha capacitación? (elementos como alquiler de proyectores, cañones, salas, lunch, otros elementos, etc.)

-La capacitación permanente de los recursos es un elemento fundamental en nuestra empresa y contamos para ello con una sala de capacitación para 15 personas, con PC individuales, cañón con monitor de 55 pulgadas y personal idónea para dictar los distintos módulos de capacitación.

-¿Cree usted que esta capacitación ayudará a sus colaboradores? ¿Cómo?

-En un mercado tan competitivo, la capacitación y actualización permanente de los recursos es la herramienta fundamental para poder tener un diferencial con respecto a los otros actores de este negocio. Pero no solo a nivel de nuevos conocimientos sino además de brindarles los nuevos avances tecnológicos para la realización de la tarea diaria. Hoy, una herramienta de comunicación como lo es el WhatsApp pasó a tener una importancia inusual y estamos abocados a buscar todas las opciones de mejoras. Los colaboradores ven que todas estas acciones mejoran su performance y los ayudan a lograr los objetivos propuestos por la empresa lo que redundará en mejores ingresos para ellos.

-¿Cree usted que es imperativo que se les brinde estos tipos de capacitaciones, no solo a los del programa PIL sino también al resto de sus operadores?

-Sí, por supuesto. La idea de mejora permanente es un pilar fundamental y todos los integrantes de la Compañía entendemos que es el mejor camino para lograr una empresa sólida.

-¿Ellos lo realizan siempre dentro de su horario laboral?

-Sí, por supuesto

-¿Cómo cree usted que esta experiencia impacta en la vida de los jóvenes?

-La experiencia de tener, en la mayoría de los casos, su primer trabajo, es muy enriquecedora ya que se insertan en un mundo nuevo que tiene aspectos distintos a los ya conocidos, sobre todo en lo que es la relación entre personas de distinta jerarquía, trabajo en equipo, cumplimiento de metas y objetivos y sobre todo sentir que la labor realizada tiene un nuevo elemento que es la remuneración.

-¿Cree que estas medidas son necesarias, las deberían hacer muchas organizaciones?

-Son necesarias y enriquecedoras tanto para la empresa como para la persona y deberían todas las organizaciones tener proyectos de este tipo.

-¿Está usted de acuerdo en estas políticas públicas?

-Por supuesto que sí. El Estado debería tener políticas activas para la inserción laboral, para el primer empleo y sobre todo para llegar a los sectores más vulnerables. Debe monitorear que el programa cumpla con los objetivos de aprendizaje a fin de que el recurso pueda comenzar a desarrollar una tarea de manera óptima y que esté en igualdad de condiciones para poder aspirar a mejores puestos.

-¿Qué edad tienen las personas que integran su programa?

-El programa contempla la franja etaria de 18 a 24 años.

-¿Qué beneficios obtienen ustedes por parte de los colaboradores, y del ministerio?

-La empresa no obtiene beneficios más allá de los propios que los recursos generan con su trabajo.

-¿Qué ocurre luego de que este programa finalice?

-Una vez transcurridos los 4 primeros meses la empresa tiene la potestad de incorporar definitivamente a su staff permanente a los participantes del programa de inserción laboral

-¿Podría contarnos algo acerca del programa?

-El PIL (Programa de Inserción Laboral) es un programa de inserción laboral para jóvenes entre 18 y 24 años con estudios secundarios completos que dura hasta 12 meses en jornadas laborales de 4 horas (part time). En este tiempo se los capacitan en distintas habilidades de acuerdo al sector de la empresa que los requiera. En ese periodo cuentan

con una remuneración y obra social. Transcurridos los meses que la empresa contrate, esto se debe a la cantidad de inscriptos. Ósea si hay más de 10 inscriptos en nuestra oferta el periodo de duración es de 12 meses en cambio si es menor a 10 dura 6 meses. Finalizado el periodo la empresa tiene la opción de incorporarlos a su staff permanente, que es lo que ocurre en la mayoría de los casos.

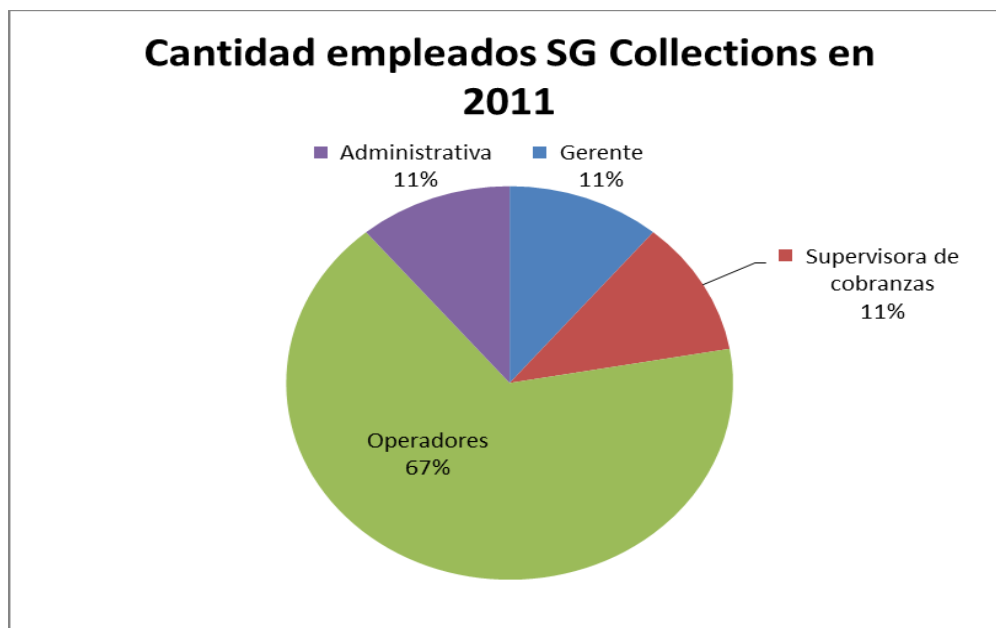
-¿Qué necesidades (de capacitación) cree usted que sus colaboradores necesitan? han detectado mediante evaluaciones u observaciones?

-Los programas de inclusión laboral tienen como premisa fundamental tomar a chicos sin experiencia para que puedan ir formándose y conociendo lo que es el mundo del trabajo. Por lo que la necesidad de capacitación y enseñanza es una constante en el periodo que está en la empresa. A medida que avanza el proceso de formación y viendo las potencialidades de cada recurso, vamos implementando distintas capacitaciones de acuerdo a las características de cada uno

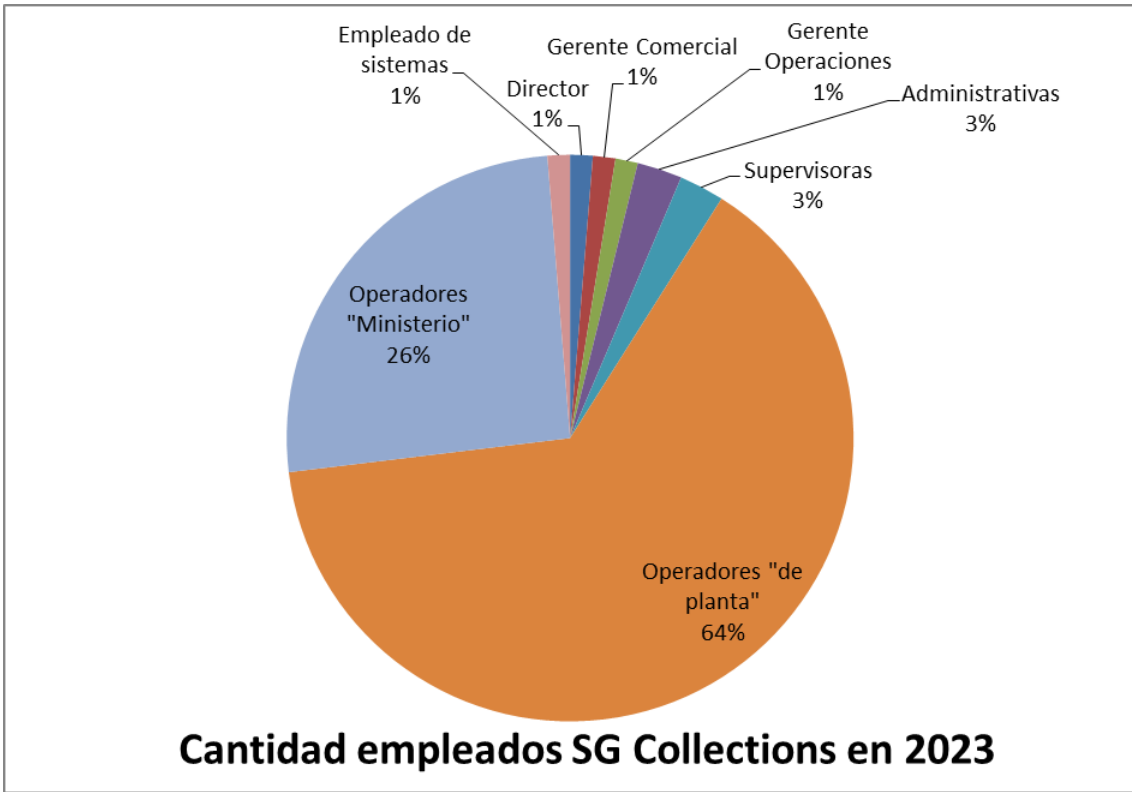
-¿Sus colaboradores han manifestado alguna vez que necesitan obtener una capacitación? han propuesto ideas? ¿Cuáles?

-Sí, los colaboradores se sienten muy a gusto con las capacitaciones que damos ya que son muy didácticas, amenas y dinámicas. Hay mucha interacción con los participantes y de esta manera, no solo aprenden nuevos conceptos sino que además se consolida la idea de equipo. Las ideas que han propuesto (y que hemos llevado a cabo) son talleres de interacción con grabaciones de los propios colaboradores en situaciones de trabajo real y concreto

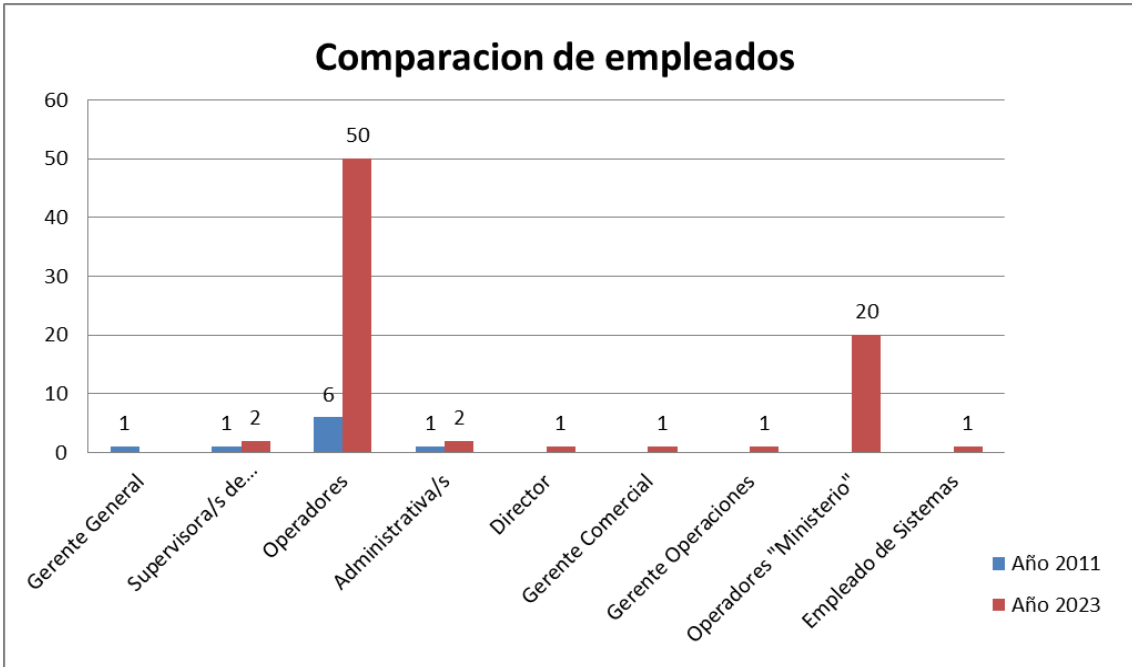
### **Anexo III: Cuádrros comparativos de “SG Collections” entre 2011-2023**



Cuadro 2. Elaboración propia.



Cuadro 3. Elaboración propia.



Cuadro 4. Elaboración propia.

**Anexo IV: Entrevistas a operadores de “SG Collections”**

**Nombre**

Antonella

**Edad**

26

**Antigüedad en la empresa**

4 años

**¿Cómo fue tu capacitación e inducción a la empresa?**

Buena y ágil

**Tenías anteriormente experiencia en call center?**

No

**¿Recibiste alguna capacitación al momento de ingresar?**

Si

**¿Cómo fue esa capacitación?**

Completa

**¿Quién te la brindo? (persona y puesto)**

Lucia supervisora

**Nivel de la capacitación**

Capacitación propuesta por la empresa: Satisfactorio

**Sobre tu experiencia**

Expectativas cubiertas por la empresa Satisfactorio

Expectativas cubiertas por tu capacitador Medio

**¿Crees que el contenido fue el correcto?**

Sí

**En el periodo de capacitación ¿Recibiste ayuda de algún superior (supervisor, team leader, gerente, etc.) ?**

Sí

**¿Recibiste ayuda de tus compañeros?**

Sí

**¿Crees que la empresa pudo brindarte la capacitación correcta?**

Sí

**¿Sentís que la empresa tiene una necesidad de capacitación que cubrir?**

No

**¿Qué capacitación crees que necesitarían los operadores?**

Más capacitación sobre como tratar al cliente

**¿Cuál o que temática te gustaría que introduzcan como “capacitación”?**

Paquete office completo

**¿Te dieron las herramientas necesarias para desarrollar tus tareas?**

Sí

**Te gustaría que la empresa ofrecieran cursos que sean complementarios a tu función? ejemplo: excel (si es así, cuáles?)**

Si, excel

**¿Sentís que realizas bien tus tareas en función de la capacitación recibida?**

Si

**¿Crees que la empresa brinda buenas capacitaciones?**

Si

**¿Qué crees que tiene que mejorar tu formador/capacitador?**

La manera de explicar

**En base a los elementos de trabajo y elementos que sirven para la capacitación, crees que son las herramientas adecuadas? Cuales agregarías vos en caso de que la empresa no las tenga?**

Ninguna

**Algo más que nos quieras contar?**

No

**Nombre**

Micaela

**Edad**

28

**Antigüedad en la empresa**

4 años y medio

**¿Cómo fue tu capacitación e inducción a la empresa?**

Buena

**Tenías anteriormente experiencia en call center?**

Sí

Si la respuesta anterior fue "SI" ¿En qué rubro?

Atención al cliente

**¿Recibiste alguna capacitación al momento de ingresar?**

Si

**¿Cómo fue esa capacitación?**



Sí

**Te gustaría que la empresa ofrecieran cursos que sean complementarios a tu función? ejemplo: excel (si es así, cuáles?)**

Si excel intensivo

**¿Sentís que realizas bien tus tareas en función de la capacitación recibida?**

Si

**¿Crees que la empresa brinda buenas capacitaciones?**

Si en momentos anteriores

**¿Qué crees que tiene que mejorar tu formador/capacitador?**

Firmeza

**En base a los elementos de trabajo y elementos que sirven para la capacitación, crees que son las herramientas adecuadas? Cuales agregarías vos en caso de que la empresa no las tenga?**

Dedicacion y firmeza a la hora de negociar

**Algo más que nos quieras contar?**

No

**Nombre**

Emilce

**Edad**

29

**Antigüedad en la empresa**

8 meses

**¿Cómo fue tu capacitación e inducción a la empresa?**

Presencial

**Tenías anteriormente experiencia en call center?**

Sí

**Si la respuesta anterior fue "SI" ¿En qué rubro?**

Atención al cliente

**¿Recibiste alguna capacitación al momento de ingresar?**

Si

**¿Cómo fue esa capacitación?**

Presencial y haciendo escuchas

**¿Quién te la brindo? (persona y puesto)**

Karina, Un team lider

**Nivel de la capacitación**

Capacitación propuesta por la empresa                      Medio

**Sobre tu experiencia**

Expectativas cubiertas por la empresa                      Medio

Expectativas cubiertas por tu capacitador                      Medio

**¿Crees que el contenido fue el correcto?**

Sí

**En el periodo de capacitación ¿Recibiste ayuda de algún superior (supervisor, team leader, gerente, etc.)?**

Sí

**¿Recibiste ayuda de tus compañeros?**

Sí

**¿Crees que la empresa pudo brindarte la capacitación correcta?**

Tal Vez

**¿Sentís que la empresa tiene una necesidad de capacitación que cubrir?**

Sí

**¿Si la respuesta anterior fuera "SI", cual sería según tu opinión?**

Que mejoren las capacitaciones así uno está más preparado

**¿Qué capacitación crees que necesitarían los operadores?**

Saber más del contenido para darle mejor respuesta a los clientes

**¿Cuál o que temática te gustaría que introduzcan como “capacitación”?**

Cobranzas

**¿Te dieron las herramientas necesarias para desarrollar tus tareas?**

Sí

**Te gustaría que la empresa ofrecieran cursos que sean complementarios a tu función? ejemplo: excel (si es así, cuáles?)**

Si, excel

**¿Sentís que realizas bien tus tareas en función de la capacitación recibida?**

Si

**¿Crees que la empresa brinda buenas capacitaciones?**

Tal vez

**¿Qué crees que tiene que mejorar tu formador/capacitador?**

Dar más detalles del Rebate que se le dan al cliente

**En base a los elementos de trabajo y elementos que sirven para la capacitación, crees que son las herramientas adecuadas? Cuales agregarías vos en caso de que la empresa no las tenga?**

Más herramientas sobre cada campaña así ante la consulta del cliente uno puede estar preparado

**Algo más que nos quieras contar?**

La ayuda de los compañeros fue excelente pero mejoraría la capacitación

**Nombre**

Rocio

**Edad**

26

**Antigüedad en la empresa**

1 año y 8 meses

**¿Cómo fue tu capacitación e inducción a la empresa?**

Buena

**Tenías anteriormente experiencia en call center?**

Sí

**Si la respuesta anterior fue "SI" ¿En qué rubro?**

Ventas

**¿Recibiste alguna capacitación al momento de ingresar?**

Si

**¿Cómo fue esa capacitación?**

Satisfactoria

**¿Quién te la brindo? (persona y puesto)**

Lucía supervisora



Si, manejo de Excel

**¿Sentís que realizas bien tus tareas en función de la capacitación recibida?**

Si

**¿Crees que la empresa brinda buenas capacitaciones?**

Podrían ser mejor

**¿Qué crees que tiene que mejorar tu formador/capacitador?**

Ser más paciente al momento de capacitar

**En base a los elementos de trabajo y elementos que sirven para la capacitación, crees que son las herramientas adecuadas? Cuales agregarías vos en caso de que la empresa no las tenga?**

Mejor informe de búsqueda

**Algo más que nos quieras contar?**

No

**Nombre**

Soledad

**Edad**

29 años

**Antigüedad en la empresa**

5

**¿Cómo fue tu capacitación e inducción a la empresa?**

La capacitación fue rápida y ágil, ingrese directo por la empresa

**Tenías anteriormente experiencia en call center?**

Sí

**Si la respuesta anterior fue "SI" ¿En qué rubro?**

Ventas

**¿Recibiste alguna capacitación al momento de ingresar?**

Si

**¿Cómo fue esa capacitación?**

Dos días de capacitación, el primer día hice solamente escuchas y al segundo, hice prácticas con el sistema y empecé con los llamados

**¿Quién te la brindo? (persona y puesto)**

Cecilia - supervisora

**Nivel de la capacitación**

Capacitación propuesta por la empresa	Medio
---------------------------------------	-------

**Sobre tu experiencia**

Expectativas cubiertas por la empresa	Medio
---------------------------------------	-------

Expectativas cubiertas por tu capacitador	Medio
---	-------

**¿Crees que el contenido fue el correcto?**

Sí

**En el periodo de capacitación ¿Recibiste ayuda de algún superior (supervisor, team leader, gerente, etc.) ?**

Sí

**¿Recibiste ayuda de tus compañeros?**

A veces

**¿Crees que la empresa pudo brindarte la capacitación correcta?**

Otro: Le falta ponerse de acuerdo para capacitar de igual manera a todos

**¿Sentís que la empresa tiene una necesidad de capacitación que cubrir?**

No

**¿Qué capacitación crees que necesitarían los operadores?**

Todas, ya sea la capacidad de negociación con el deudor, cómo el manejo del sistema

**¿Cuál o que temática te gustaría que introduzcan como “capacitación”?**

Conceptos básicos legales, para poder refutar las conversaciones con algo verídico y no con suposiciones legales solo para cobrar

**¿Te dieron las herramientas necesarias para desarrollar tus tareas?**

Sí

**Te gustaría que la empresa ofrecieran cursos que sean complementarios a tu función? ejemplo: excel (si es así, cuáles?)**

No

**¿Sentís que realizas bien tus tareas en función de la capacitación recibida?**

Si

**¿Crees que la empresa brinda buenas capacitaciones?**

No

**¿Qué crees que tiene que mejorar tu formador/capacitador?**

no sé

**En base a los elementos de trabajo y elementos que sirven para la capacitación, crees que son las herramientas adecuadas? Cuales agregarías vos en caso de que la empresa no las tenga?**

Sobre los elementos de trabajo no son adecuados al avance en tecnología.

**Algo más que nos quieras contar?**

No

**Nombre**

Mayra

**Edad**

31

**Antigüedad en la empresa**

5 años

**¿Cómo fue tu capacitación e inducción a la empresa?**

Me enteré de la propuesta por medio de un familiar.. tuve la primer entrevista con recursos humanos. Luego con el director , quedé seleccionada , en ese momento no contaba con experiencia por lo que me capacitaron mis supervisores por 1 semana , luego empecé viendo el trabajo de los demás compañeros y empecé a trabajar .. constantemente me capacitaban y hacían seguimiento ante cualquier duda .

**Tenías anteriormente experiencia en call center?**

No

**¿Recibiste alguna capacitación al momento de ingresar?**

Si

**¿Cómo fue esa capacitación?**

Empezamos con capacitación teórica , luego capacitación práctica, mediante escuchas telefónicas , finalmente en casa paso que daba estuvieron haciendo un seguimiento y resolviendo mis dudas a medida que fui adquiriendo experiencia y confianza .

**¿Quién te la brindo? (persona y puesto)**

Juan, dueño de la empresa. Gustavo, socio y gerente de la empresa. Enrique (abogado del estudio) Lucia, supervisora. Así como también mis compañeros/as que contaban con más experiencia.

**Nivel de la capacitación**

Capacitación propuesta por la empresa

Satisfactorio

## **Sobre tu experiencia**

Expectativas cubiertas por la empresa Medio

Expectativas cubiertas por tu capacitador Medio

**¿Crees que el contenido fue el correcto?**

Sí

**En el periodo de capacitación ¿Recibiste ayuda de algún superior (supervisor, team leader, gerente, etc.)?**

Sí

**¿Recibiste ayuda de tus compañeros?**

Sí

**¿Crees que la empresa pudo brindarte la capacitación correcta?**

Sí

**¿Sentís que la empresa tiene una necesidad de capacitación que cubrir?**

No

**¿Qué capacitación crees que necesitarían los operadores?**

Tanto como capacitación teórica y práctica es indispensable , con mucha paciencia y comprensión.

**¿Cuál o que temática te gustaría que introduzcan como “capacitación”?**

La que usan ahora es capacitar tanto grupal como individualmente y por largo periodo .

**¿Te dieron las herramientas necesarias para desarrollar tus tareas?**

Sí

**Te gustaría que la empresa ofrecieran cursos que sean complementarios a tu función? ejemplo: excel (si es así, cuáles?)**

No

**¿Sentís que realizas bien tus tareas en función de la capacitación recibida?**

Si

**¿Crees que la empresa brinda buenas capacitaciones?**

Si

**¿Qué crees que tiene que mejorar tu formador/capacitador?**

Nada

**En base a los elementos de trabajo y elementos que sirven para la capacitación, crees que son las herramientas adecuadas? Cuales agregarías vos en caso de que la empresa no las tenga?**

No agregaría nada.

**Algo más que nos quieras contar?**

No.

## **Anexo V: Entrevistas a operadores del Ministerio**

**Nombre**

Macarena

**Edad (al momento de ingresar y edad actual)**

21 años, actualmente 26

**Fecha de ingreso al programa**

29/01/2018

**¿Cómo conociste el programa, donde y como te inscribiste?**

Lo conocí por una amiga, que en ese momento trabajaba en la empresa, a la cual ingrese. En la entrevista me comentan que voy a entrar por este programa, lo cual no me parecía nada mal, me explico todo y me hizo llenar un formulario.

**¿Cómo fue tu capacitación e inducción?**

Fue muy buena, debo decir que no tengo quejas ya que todas las personas que ayudaron en mi capacitación fue muy amable y predispuesto. Fue una capacitación acelerada (así la llamaban ellos), con mucha información, pero con mucha paciencia de la otra parte.

Obviamente, había algunas que otras personas (supervisoras) que no tenían muchas ganas de enseñar y cuando le preguntabas por algo hacían caras o hablaban por lo bajo. Lo cual eso te puede llegar a bloquear un poco.

**¿Cómo te contactaron desde el ministerio?**

No me contactaron en ningún momento.

**¿Por qué te anotaste a este programa?**

Me interesaba

**Nivel de capacitación propuesta por la empresa:**

Muy bueno

**Sobre tu experiencia:**

**Expectativas cubiertas por el programa:** Muy bueno

**Expectativas cubiertas por la empresa:** Muy bueno

**Expectativas cubiertas por tu capacitador:** Muy bueno

**¿Crees que el programa te acerco a tu primera experiencia laboral?**

Sí

**¿Recibiste ayuda de algún superior (supervisor, team leader, gerente, etc) ?**

A veces

**¿Recibiste ayuda de tus compañeros?**

Sí

**Estas satisfecho con tu duración en el programa?**

Sí

**¿Crees que sin el programa no hubieras podido desarrollar tu primera experiencia profesional?**

No

**¿Crees que la empresa pudo brindarte la capacitación correcta?**

Sí

**¿Te dieron las herramientas necesarias para desarrollar tus tareas?**

Sí

**En base a tu experiencia: ¿Crees que este programa es útil para otros en la misma situación?**

La verdad que sí. En lo personal, a mí me sirvió, fue una puerta y una experiencia de lo cual no tengo quejas. Creo que sin este programa tal vez no iba a poder obtener la experiencia y crecer de lo que en ese momento quería.

**¿Qué crees que tiene que mejorar el programa?**

Personalmente creo que está bien así. Lo justo y necesario.

**¿Qué crees que tiene que mejorar la empresa?**

En qué las personas que capacitan tengan un poco más de paciencia, ya que algunas supervisoras dejaban mucho que desear.

**¿Qué crees que tiene que mejorar tu formador/capacitador?**

En la paciencia, entender que los ingresantes, no van a aprender todo en un día y que son seres humanos que se pueden llegar a olvidar algunas cosas. No tomar a esa persona que más le cuesta como el chiste.

**Coméntanos tu experiencia!**

Por mi parte fue buena, tanto del ministerio como de la empresa. Mis compañeros/as siempre me ayudaron y era un buen grupo. Me llevo una linda experiencia.

**Algo más que nos quieras contar?**

Nada más!

**Nombre**

Laura

**Edad (al momento de ingresar y edad actual)**

22 y 26

**Fecha de ingreso al programa**

05/02/2018

**¿Cómo conociste el programa, donde y como te inscribiste?**

Cuando hice la entrevista en la empresa a la que ingrese me informaron que lo haría a través de este programa. Luego me acerque al ministerio y me inscribí.

**¿Cómo fue tu capacitación e inducción?**

Fue breve pero me pareció bien

**¿Cómo te contactaron desde el ministerio?**

Me contacte yo con ellos y me brindaron toda la información necesaria

**¿Por qué te anotaste a este programa?**

Me venía bien la hora/sueldo

**Nivel de capacitación propuesta por la empresa:**

Medio

**Sobre tu experiencia**

**Expectativas cubiertas por el programa:** Medio

**Expectativas cubiertas por la empresa:** Medio

**Expectativas cubiertas por tu capacitador:** Medio

**¿Crees que el programa te acerco a tu primera experiencia laboral?**

Sí

**¿Recibiste ayuda de algún superior (supervisor, team leader, gerente, etc)?**

A veces

**¿Recibiste ayuda de tus compañeros?**

Sí

**¿Estas satisfecho con tu duración en el programa?**

Sí

**¿Crees que sin el programa no hubieras podido desarrollar tu primera experiencia profesional?**

Sí

**¿Crees que la empresa pudo brindarte la capacitación correcta?**

Tal Vez

**¿Te dieron las herramientas necesarias para desarrollar tus tareas?**

Sí

**En base a tu experiencia: ¿Crees que este programa es útil para otros en la misma situación?**

Si

**¿Qué crees que tiene que mejorar el programa?**

En su momento admitían gente de hasta 24 años, si sigue siendo así, creo que deberían ampliarlo un poco más.

**Qué crees que tiene que mejorar la empresa?**

En lo que respecta a capacitación, no creo que necesiten mejorar nada.

**¿Qué crees que tiene que mejorar tu formador/capacitador?**

Creo que la capacitación inicial debería durar más días.

**Coméntanos tu experiencia!**

Con este programa logré adquirir mucha experiencia y aprendí a afrontar diferentes situaciones de manera rápida y eficiente. Definitivamente me formó como profesional en muchos aspectos.

**Algo más que nos quieras contar?**

No

**Nombre**

Pamela

**Edad (al momento de ingresar y edad actual)**

22 y 26

**Fecha de ingreso al programa**

01/06/2018

**¿Cómo conociste el programa, donde y como te inscribiste?**

Por una amiga que trabajaba en la empresa. Me inscribí luego de la entrevista con SGC.

**¿Cómo fue tu capacitación e inducción?**

Ni muy buena no muy mala

**¿Cómo te contactaron desde el ministerio?**

No me contactaron

**¿Por qué te anotaste a este programa?**

Otro: No sabía de la existencia del programa. Primero mandé cv a la empresa por parte de alguien que trabajaba ahí

**Nivel de capacitación propuesta por la empresa:**

Medio

**Sobre tu experiencia**

**Expectativas cubiertas por el programa:** Medio

**Expectativas cubiertas por la empresa:** Medio

**Expectativas cubiertas por tu capacitador:** Satisfactorio

**¿Crees que el programa te acercó a tu primera experiencia laboral?**

Otro: De manera formal, sí

**¿Recibiste ayuda de algún superior (supervisor, team leader, gerente, etc.)?**

Sí

**¿Recibiste ayuda de tus compañeros?**

Sí

**¿Estas satisfecho con tu duración en el programa?**

Sí

**¿Crees que sin el programa no hubieras podido desarrollar tu primera experiencia profesional?**

Tal Vez

**¿Crees que la empresa pudo brindarte la capacitación correcta?**

Tal Vez

**¿Te dieron las herramientas necesarias para desarrollar tus tareas?**

Sí

**En base a tu experiencia: ¿Crees que este programa es útil para otros en la misma situación?**

Sí

**¿Qué crees que tiene que mejorar el programa?**

Remuneración

**¿Qué crees que tiene que mejorar la empresa?**

Remuneración. Incentivos.

**¿Qué crees que tiene que mejorar tu formador/capacitador?**

En ayudarte a progresar y superarte.

**Coméntanos tu experiencia!**

Buena. Gracias al programa que permite obtener trabajo sin previa experiencia trabajo en blanco.

**Algo más que nos quieras contar?**

Nada por el momento.

**Nombre**

Florencia

**Edad (al momento de ingresar y edad actual)**

21 y 25

**Fecha de ingreso al programa**

29/06/2018

**¿Cómo conociste el programa, donde y como te inscribiste?**

Envié un currículum a en ese momento la empresa y ellos me contaron sobre el programa, me derivaron al ministerio de trabajo para realizar la inscripción

**¿Cómo fue tu capacitación e inducción?**

Siempre dentro de la empresa, 4 horas por día en turno tarde en el sistema que manejaban manejo de calculadores Excel y telefonía. La verdad que no fue mala las capacitaciones siempre atentas a preguntas

**¿Cómo te contactaron desde el ministerio?**

Me acerque yo el mismo día que me dijeron en la empresa que quedaba, me atendieron en el ministerio, me hicieron preguntas laborales anteriores, y de prestaciones de ANSES en caso de cobrar en ese momento.

**¿Por qué te anotaste a este programa?**

No conseguía trabajo

**Nivel de capacitación propuesta por la empresa:**

Muy bueno

**Sobre tu experiencia**

**Expectativas cubiertas por el programa:** Medio

**Expectativas cubiertas por la empresa** Satisfactorio

**Expectativas cubiertas por tu capacitador** Satisfactorio

**¿Crees que el programa te acerco a tu primera experiencia laboral?**

No

**¿Recibiste ayuda de algún superior (supervisor, team leader, gerente, etc.)?**

Sí

**¿Recibiste ayuda de tus compañeros?**

Sí

**¿Estas satisfecho con tu duración en el programa?**

Sí

**¿Crees que sin el programa no hubieras podido desarrollar tu primera experiencia profesional?**

No

**¿Crees que la empresa pudo brindarte la capacitación correcta?**

Sí

**¿Crees que la empresa pudo brindarte la capacitación correcta?**

Sí

**En base a tu experiencia: ¿Crees que este programa es útil para otros en la misma situación?**

Sí, no se ahora cómo será por el tema del sueldo, en su momento era muy bajo cuando yo entre, debería asemejarse más a la realidad económica del país y aumentar el sueldo porque no es sustentable para la persona adherida al programa.

**¿Qué crees que tiene que mejorar el programa?**

El sueldo, los términos de pago (fechas) y los puestos laborales. Creo que deberían tener más puestos laborales y para la persona que dejó de trabajar el periodo de programa, enseguida ingresarlo en otro para que siga creciendo.

**¿Qué crees que tiene que mejorar la empresa?**

El ambiente laboral.

**¿Qué crees que tiene que mejorar tu formador/capacitador?**

Creo que ya no trabaja más en el lugar, pero definitivamente el carácter

### **Coméntanos tu experiencia!**

Trabaje durante 3 años después del programa, y me costó renunciar por algo mejor, porque ya estaba "cómoda" en la empresa. Si admito que fue de mucha ayuda entrar al programa por la falta económica que tenía pero el sueldo no era sustentable para mí. Más allá de eso, la experiencia está buena porque abre puertas a gente que lo necesita pero es un paso momentáneo para adquirir experiencia no para toda la vida.

### **Algo más que nos quieras contar?**

No

### **Nombre**

Martin

### **Edad (al momento de ingresar y edad actual)**

Edad al momento del ingreso 21 años, actualmente 25 años

### **Fecha de ingreso al programa**

15/04/2019

### **¿Cómo conociste el programa, donde y como te inscribiste?**

A través del programa Empujar, una capacitación para chicos que cursan el último año de secundaria

### **¿Cómo fue tu capacitación e inducción?**

Sinceramente muy buena, me brindaron herramientas para poder desarrollarme en el ámbito laboral

### **¿Cómo te contactaron desde el ministerio?**

Vía telefónica, me situaron en el ministerio

### **¿Por qué te anotaste a este programa?**

Requisito para obtener experiencia

**Nivel de capacitación propuesta por la empresa:**

Satisfactorio

**Sobre tu experiencia**

**Expectativas cubiertas por el programa:** Muy bueno

**Expectativas cubiertas por la empresa:** Satisfactorio

**Expectativas cubiertas por tu capacitador:** Satisfactorio

**¿Crees que el programa te acercó a tu primera experiencia laboral?**

Sí

**¿Recibiste ayuda de algún superior (supervisor, team leader, gerente, etc.)?**

Sí

**¿Recibiste ayuda de tus compañeros?**

Sí

**¿Estas satisfecho con tu duración en el programa?**

Sí

**¿Crees que sin el programa no hubieras podido desarrollar tu primera experiencia profesional?**

Nose

**¿Crees que la empresa pudo brindarte la capacitación correcta?**

Sí

**¿Te dieron las herramientas necesarias para desarrollar tus tareas?**

Sí

**En base a tu experiencia: ¿Crees que este programa es útil para otros en la misma situación?**

Sinceramente si

**¿Qué crees que tiene que mejorar el programa?**

Los importantes la ahora de abonar

**¿Qué crees que tiene que mejorar la empresa?**

Los sueldos

**¿Qué crees que tiene que mejorar tu formador/capacitador?**

No creo que tenga que mejorar algo

**Coméntanos tu experiencia!**

Muy buena, me lleve experiencia que en el día de hoy me ayudan a desarrollarme en otras áreas laborales

**Algo más que nos quieras contar?**

Me gusta la idea de implementar, la ayuda a jóvenes que le cuesta conseguir trabajo

**Nombre**

Carolina

**Edad (al momento de ingresar y edad actual)**

21 y 26

**Fecha de ingreso al programa**

02/07/2018

**¿Cómo conociste el programa, donde y como te inscribiste?**

Por una conocida que me informó que en SG Collections contrataban a jóvenes sin experiencia a través del ministerio de trabajo

### **¿Cómo fue tu capacitación e inducción?**

La capacitación duró 3 meses y trabajábamos 4 hs de lunes a viernes. Teníamos un solo descanso de 15 o 20 min. Había una recaudación mínima que teníamos que conseguir durante esos meses. Durante ese tuvimos una instructora que nos mostraba como debíamos realizar las llamadas, como dirigirnos hacia los deudores y cuánto tiempo deberían durar las llamadas

### **¿Cómo te contactaron desde el ministerio?**

No me contacte directamente con el ministerio. El único contacto que tuve con ellos fue cuando tuve que entregar toda mi documentación en el ministerio. Todos los demás trámites lo realizaba la empresa directamente con el ministerio

### **¿Por qué te anotaste a este programa?**

Requisito para obtener experiencia

#### **Nivel de capacitación propuesta por la empresa:**

Medio

#### **Sobre tu experiencia**

**Expectativas cubiertas por el programa:** Medio

**Expectativas cubiertas por la empresa:** Medio

**Expectativas cubiertas por tu capacitador:** Deficiente

### **¿Crees que el programa te acercó a tu primera experiencia laboral?**

Sí

### **¿Recibiste ayuda de algún superior (supervisor, team leader, gerente, etc.)?**

Sí

### **¿Recibiste ayuda de tus compañeros?**

Sí

**¿Estas satisfecho con tu duración en el programa?**

Sí

**¿Crees que sin el programa no hubieras podido desarrollar tu primera experiencia profesional?**

Nose

**¿Crees que la empresa pudo brindarte la capacitación correcta?**

Otro: Creo que no fue la mejor capacitación debido a que no tenían el mejor sistema informático para trabajar, lo que impedía por momentos seguir trabajando

**¿Te dieron las herramientas necesarias para desarrollas tus tareas?**

Otro: Si bien te daban las herramientas básicas para realizar las tareas, parecía que no ser suficiente para que nosotros podamos crecer dentro de la empresa.

**En base a tu experiencia: ¿Crees que este programa es útil para otros en la misma situación?**

Para ser una primera experiencia de trabajo creo que cumple con las expectativas sin embargo no creo que se pueda crecer dentro de la empresa.

**¿Qué crees que tiene que mejorar el programa?**

Nose

**¿Qué crees que tiene que mejorar la empresa?**

Principalmente el tema del sueldo, porque era bajo en comparación con otros call center. Después el sistema y aplicaciones que manejaban para trabajar que no cumplía correctamente sus funciones. El tiempo de descanso era muy poco nos daban solo 20 min para comer, lo que no nos daba el tiempo necesario para almorzar correctamente.

**¿Qué crees que tiene que mejorar tu formador/capacitador?**

Mejorar la motivación para con los trabajadores. Y no debería hacer distinción entre los trabajadores más antiguos y los "nuevos".

### Coméntanos tu experiencia!

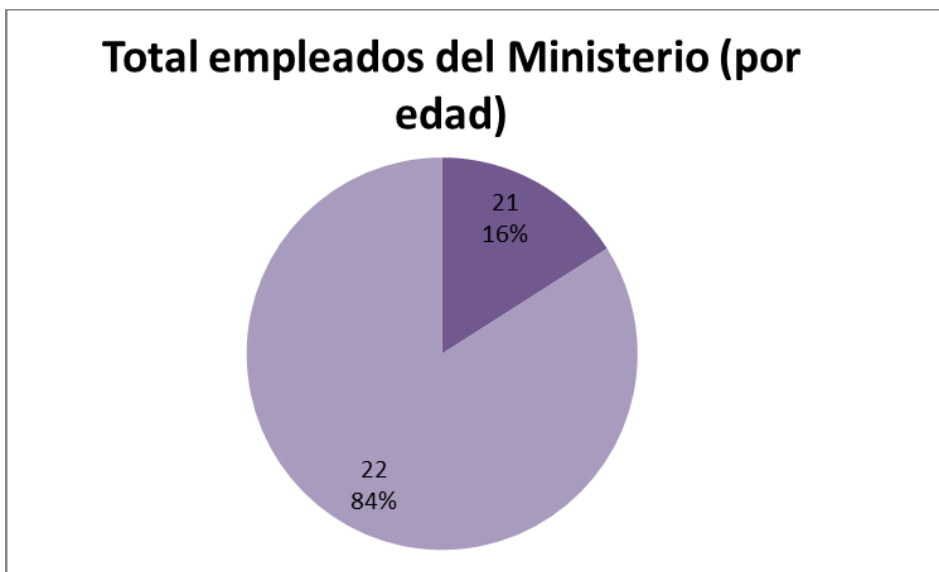
Fue una linda experiencia, principalmente porque se formó un buen grupo de trabajo. Sin embargo el trabajo no era de mi agrado por lo que sabía que tarde o temprano me iba ir del lugar.

### Algo más que nos quieras contar?

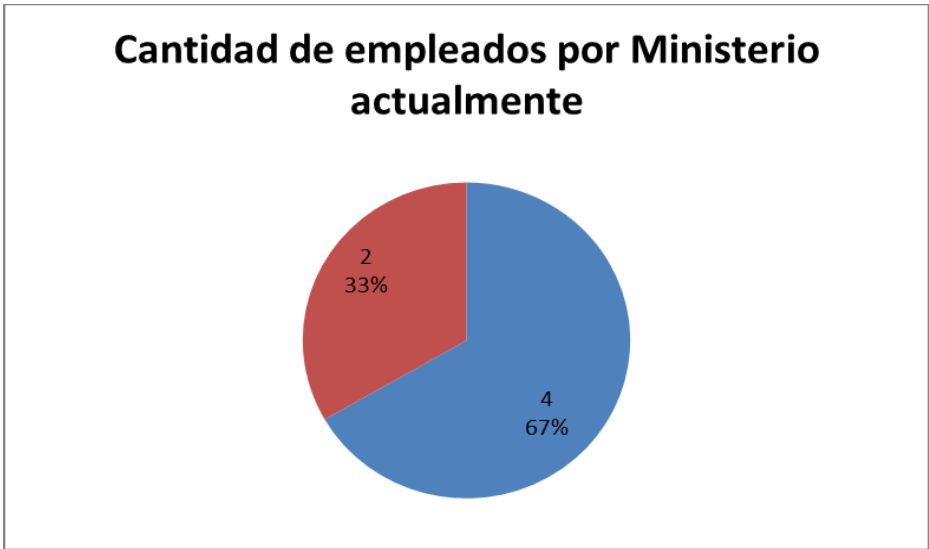
No.

## Anexo VI: Gráficos comparativos de los operadores del Ministerio

En este gráfico podemos observar que la mayoría de empleados que ingresaron por el programa PIL son personas con la edad de 22 años y la minoría son de 21 años.



Cuadro 5. Elaboración propia



Cuadro 6. Elaboración propia

En este gráfico podemos ver en rojo la cantidad de personas integrantes del Ministerio que actualmente siguen dentro de SG Collections mientras que en azul quienes dejaron de pertenecer al programa.

**Anexo VII: Modalidad de contratación programa PIL**

Código	Modalidad de contratación	Reducción de aportes prevista en Art. 2 Decreto 551/2022 (Puente al Empleo)
601	Contrato por plazo indeterminado a tiempo completo ( <a href="#">art 90 Ley 20744</a> ). Art 2 Decreto 551/2022.	100%
602	Contrato por plazo indeterminado a tiempo parcial ( <a href="#">art 90 y art 92 Ley 20744</a> ). Art 2 Decreto 551/2022.	50%
603	Contrato de trabajo a plazo fijo a tiempo completo ( <a href="#">art 93 Ley 20744</a> ) Art 2 Decreto 551/2022.	100%
604	Contrato de trabajo a plazo fijo a tiempo parcial ( <a href="#">art 92 y art 93 Ley 20744</a> ). Art 2. Decreto 551/2022.	50%
605	Contrato trabajo de temporada a tiempo completo ( <a href="#">art 96 Ley 20744</a> ). Art 2. Decreto 551/2022.	100%
606	Contrato trabajo de temporada a tiempo parcial ( <a href="#">art 92 y art 96 Ley 20744</a> ). Art 2. Decreto 551/2022.	50%

**Anexo VIII: Planilla de minuta de coaching de SG Collections**

PLANILLA DE COACHING SG COLLECTIONS COMPAÑÍA DE COBRANZAS			
Gestor :		Tipo de contacto:	
Fecha :		Estado :	
Cliente :			Presentismo
		Valoracion	Llegadas tarde
1- Presentación	1.1 Identifico al deudor o al responsable de pago ?		Ausencias
	1.2 Hizo una presentacion de las 4 partes??		Promedio de llamadas diario
	1.3 En caso de mje en contestador, dejo un mensaje correcto		
	1.4 Hizo una breve explicacion del motivo del llamado?		
2 - Negociación	2.1 Pregunta el motivo del no pago?		Ranking recaudador
	2.2 Rebate objeciones?		
	2.3 Hace escucha activa?		
	2.4 Realiza concesiones?		Porcentaje pagos sobre PP
	2.5 Se presenta como reclamante o como solucionador del caso ?		
	2.6 Aplica correctamente la informacion de financiaciones y quitas?		
	2.7 Hace indagacion sobre el deudor?		Monto pago promedio
3 - Cierre	3.1 Maneja el cierre de la negociacion?		
	3.2 Establece fecha cierta y monto exacto de la promesa de pago?		
	3.3 Solicita telefono fijo y mail como condicion del acuerdo?		
	3.4 Repasa los temas acordados?		
	3.5 Carga correctamente el pendiente en Goldmine?		
4 - Producto	4.1 Manejo de Goldmine/carga de plan/ carga de pago		
	4.2 Conocimiento del producto a gestionar		
	4.3 Conocimiento de las distintas alternativas de pago		
	4.4 Conocimiento de las distintas bocas de pago		
Fortalezas		Debilidades	Acciones de mejora

## Anexo IX: Planilla Evaluación de desempeño de SG Collections

### Evaluación de Desempeño

## 1. Información del empleado

Nombre	Puesto	Jefe de Operaciones	Supervisor	Fecha de contratación	Fecha de evaluación

1- Calidad y productividad	Score
Precisión y calidad del trabajo realizado.	
Recupero:	
1° Mes de gestión – Junio	
2° Mes de gestión - Julio	
3° Mes de gestión – Agosto	
Gestiones:	
1° Mes de gestión – Junio	
2° Mes de gestión - Julio	
3° Mes de gestión - Agosto	

### Cuestionario

Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica.

3- Compromiso y presentismo	
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	
c. Puntualidad.	
d. Presentismo.	
e. Observaciones:	
4- Iniciativa / Liderazgo	
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	
b. Elige prioridades de forma eficiente.	
c. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	
d. Observaciones:	
5- Trabajo en equipo	
a. Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.	
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	
c. Promueve el trabajo en equipo.	

## 2. Comentarios

Comentarios del empleado
Comentarios y recomendaciones del supervisor  Fortalezas:  Debilidades:
Metas y objetivos del empleado para la próxima evaluación

**3. Firmas**

Depto. de Recursos Humanos: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Supervisor: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

## **Anexo X: Normativas y Leyes del “Programa de Inserción Laboral”**

Normativas en el marco del Programa de Inserción Laboral

<b><u>Tipo</u></b>	<b><u>Número</u></b>	<b><u>Descripción</u></b>
Resolución	2186/2010	Apruébese el reglamento del Programa de Inserción Laboral.
Resolución	1440/2010	Modifícanse las Resoluciones 45/06, 497/08, 1003/09 y 312/02 y 238/09 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
Resolución	45/2006	Crease el Programa de Inserción Laboral en el Marco de la Ley n° 24.013 y sus normas reglamentarias y del plan integral.
Decreto	551/10	Crease el programa “puente al empleo” cuyos objetivos principales consisten en: transformar l a los programas sociales, educativos y de empleo en trabajo registrado de calidad; mejorar la empleabilidad y la generación de nuevas propuestas productivas y promover la inclusión social plena de aquellas personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad social y económica.

Por otra parte a modo de investigación se buscó alguna otra ley o normativa que respalde dicho programa o similar a modo de poder contar con más amplia información, se encontró de forma complementaria desde la Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (<https://defensoria.org.ar/>) que provee la siguiente información: “la ley n° 6393 que promueve la Ley de promoción de empleo a través de prácticas formativas.” Lo que el artículo invita a saber es lo siguiente:

“La ley 6393 fue sancionada por la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en su sesión del 10 de diciembre de 2020.

Objetivo: priorizar especialmente a jóvenes para el primer empleo, mayores de 40 años, mujeres y a quienes integren grupos poblacionales con alta vulnerabilidad social.

Autoridad de Aplicación: Ministerio de Trabajo, dictará la normativa reglamentaria correspondiente.

No acceden a este beneficio: quienes ya sean practicantes y que, en los dos (2) años anteriores hayan tenido una relación laboral bajo cualquier forma de contratación con una Entidad Formadora

Escolaridad obligatoria: los practicantes que no cumplieron el ciclo, continuarán o reanudarán sus estudios conjuntamente con la práctica.

Entidades formadoras: pueden ser públicas o privadas.

Requisitos para ser Entidades formadoras:

- 1- no haber efectuado despidos sin causa de su planta de trabajadores/as en los seis (6) meses anteriores a la inclusión en el programa, en una cantidad que supere el quince por ciento (15%) de su nómina;
- 2- no sustituir trabajadores/as de su planta por practicantes del presente Régimen;
- 3- no registrar incumplimientos a las obligaciones correspondientes a los aportes y contribuciones del Sistema Único de la Seguridad Social del personal a su cargo, al mes inmediato anterior a su ingreso al Régimen;
- 4- encontrarse inscriptos en el Registro de Empleadores de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires;
- 5- haber dado cumplimiento con las inserciones laborales comprometidas en procesos formativos previos;
- 6- otros requisitos que establezca la Autoridad de Aplicación en la reglamentación.

Programa de capacitación teórico y práctico de la Entidad Formadora:

- 1- El plazo de duración es de seis (6) meses.
- 2- Certificación que la entidad extenderá al practicante;
- 3- La designación de los tutores
- 4- La cantidad de practicantes en relación de dependencia por tiempo indeterminado en ningún caso podrá ser inferior al 20 % del total de participantes del mismo
- 5- La carga horaria de los practicantes no podrá superar las 4 horas diarias ni las 20 semanales.
- 6- La Autoridad de Aplicación podrá ampliar estos requisitos por vía reglamentaria.

Póliza: La entidad formadora debe contratar respecto de cada practicante una póliza de un seguro de accidentes personales prevista por la Ley N° 17.418 y prestaciones médico asistenciales correspondientes al Plan Médico Obligatorio (PMO)

Duración de la Práctica: no más de 6 meses e improrrogable.

Asignación estímulo: podrá ser solventado por la Autoridad de Aplicación y/o la entidad formadora. Dicha asignación en ningún caso tendrá carácter remunerativo.

Mencionada esta ley que provee casi de la misma información que el Ministerio de Trabajo de la Nación, el programa estará basado en la reglamentación que el Ministerio de Trabajo nos indique. Retomando nuevamente sobre el PIL, el Ministerio arroja más datos sobre los diversos programas de inserción que el Gobierno otorga, informando lo siguiente:

“Programas de Inserción Laboral (PIL - Te Sumo) y Entrenamiento para el Trabajo

El objetivo de los programas del ministerio es promover la inserción laboral de jóvenes de 18 a 24 años en pequeñas y medianas empresas de todo el país.

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social lleva adelante el Programa de Inserción Laboral (PIL) y el Programa de Entrenamiento para el Trabajo (EPT) Te Sumo. Desde septiembre de 2021 hasta agosto de 2022, se realizaron 41.823 entrenamientos y 11.496 inserciones laborales y de enero a agosto del 2022 se realizaron 36.451 entrenamientos y 8086 inserciones, mediante el programa PIL Te Sumo.

El Programa de Inserción Laboral (PIL) tiene como objetivo promover la inserción laboral de las trabajadoras y trabajadores con mayores dificultades de empleabilidad, brindando a las empresas que los contraten una ayuda económica que podrán descontar del salario a abonar a la trabajadora o al trabajador.

El programa de Entrenamiento para el Trabajo (EPT) permite a las empresas entrenar aprendices en un puesto de trabajo a través de un proceso de aprendizaje práctico, compartiendo el costo de la formación con el Ministerio de Trabajo”.

Artículo publicado el día miércoles 31 de agosto de 2022 (<https://www.argentina.gob.ar/noticias/programas-de-insercion-laboral-pil-te-sumo-y-entrenamiento-para-el-trabajo>)

Para finalizar sobre el PIL y las normativas que el Ministerio indica, se resume en que el plan concede beneficios a ambas partes tanto como para el beneficiario como para el empleador, a través de las mismas otorga las prestaciones básicas de ley por ser trabajador registrado, una asignación estímulo económico, un desarrollo de aprendizaje, formación y experiencia laboral. Y por el lado del empleador reduce los costos de impuestos y

aportes contributivos según cantidad de empleados. En “SG Collections” la contratación primeramente es por 6 meses 4 horas diarias y si luego se incorporan definitivamente a la empresa, son 5 horas diarias, la empresa abona el 90% del ingreso y un 10% la entidad oficial.

### **Bibliografía consultada:**

- Trotta, Ma. F y Cebey Ma. C (2010). “La capacitación: herramienta para el cambio y la innovación”. Editorial desconocida.
- Chiavenato, I. (2009). “Gestión del talento humano” Tercera edición. Elsevier Editora.
- Blake, O. (2000). “La Capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones”. Ediciones Macchi.
- Chiavenato, I. (2007). “Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones”. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Gore, E. (2001). “La capacitación laboral y la construcción del conocimiento en las organizaciones, la generación de capacidades colectivas a la luz de un análisis de casos”. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas.
- Capacitarte Portal RH (2010). “Módulo: Capacitación”. Serial de la Torre.
- Ruth; Tohaza, I y Maldonado, M. (2011). “Detección de necesidades de capacitación”. Editorial IAEN.
- Guñazú, G. (2004). “Capacitación efectiva en la empresa”. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. Rosario, Argentina.
- Dessler, G. (1996). “Administración de Personal”. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Carbonelli, M, Hartfield, M. (2020). “Metodología cualitativa: instrumentos”. Metodología de la investigación cuali-cuantitativa. UNAJ
- Sicardi, E, Novo, P. (Año desconocido). “Estrés y Burn Out”. Editorial desconocida. (Texto sacado de la biblioteca de la materia “Psicología Laboral”. UNAJ, 2022.)
- <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/pil>
- <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/pil/normativas-en-el-marco-del-programa-de-insercion-laboral>
- <https://www.argentina.gob.ar/noticias/programas-de-insercion-laboral-pil-te-sumo-y-entrenamiento-para-el-trabajo>
- [https://defensoria.org.ar/archivo\\_noticias/ley-de-promocion-de-empleo-a-traves-de-practicas-formativas/#:~:text=La%20ley%206393%20fue%20sancionada,poblacionales%20con%20alta%20vulnerabilidad%20social](https://defensoria.org.ar/archivo_noticias/ley-de-promocion-de-empleo-a-traves-de-practicas-formativas/#:~:text=La%20ley%206393%20fue%20sancionada,poblacionales%20con%20alta%20vulnerabilidad%20social)