



RIDUNAJ
Repositorio Institucional
Digital UNAJ



Universidad Nacional
ARTURO JAURETCHE

Tesinas de Grado

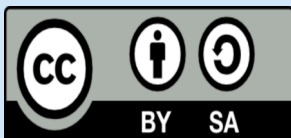
Camila Belén Tarditti

Plan Anual de Capacitación para una empresa
del sector jurídico ubicada en Avellaneda,
Provincia de Buenos Aires

2024

*Instituto de Ciencias Sociales y
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.
Atribución – Compartir igual 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

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

Cita recomendada:

Tarditti, C. B. (2024). Plan Anual de Capacitación para una empresa del sector jurídico ubicada en Avellaneda,
Provincia de Buenos Aires [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche].
<https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3318>

Trabajo final para optar por el grado de licenciada en Relaciones del Trabajo

Instituto de Ciencias Sociales y Administración

“Plan Anual de Capacitación para una empresa del sector jurídico ubicada en Avellaneda,
Provincia de Buenos Aires. Período 2024-2025.”

Autora: Camila Belén Tarditti

Correo electrónico: tarditti.c@gmail.com

Directora: Lic. Cecilia Bacchetta

FLORENCIO VARELA

AÑO 2024

Índice

Agradecimientos.....	3
Resumen.....	4
Abstract.....	5
Introducción.....	6
Apartado metodológico.....	7
1. Capacitación: definición y beneficios.....	8
1.1. Técnicas de capacitación.....	9
1.2. Plan anual de capacitación: detección de las necesidades de capacitación y su relación con el aprendizaje.....	10
Capítulo II: Organización y el diagnóstico organizacional	
2. Trayectoria: ¿cómo llegaron a ser quiénes son?.....	12
2.1. Organigrama, actores y marco legal.....	13
2.2. Diagnóstico organizacional y necesidad de capacitación.....	16
2.3. Conclusión del análisis.....	19
Capítulo III: Plan Anual de Capacitación	
3. Objetivos de la propuesta.....	20
3.1. Propuesta.....	21
3.2. Presupuesto y estimación de costos.....	32
3.3. Cronograma del PAC.....	34
3.4. Evaluación.....	36
Reflexiones finales.....	37
Bibliografía.....	39
Anexos	
Anexo I. Entrevista a los mandos altos-medios.....	41
Anexo II. Cuestionario.....	43
Anexo III: Encuesta de satisfacción.....	44
Anexo IV: Evaluación de Desempeño.....	46

Agradecimientos

A quien nos motiva y cree en cada uno de sus alumnxs, aun cuando nosotrxs no lo hacemos.

A quien nos brinda cada herramienta y conocimiento para convertir cada contenido en una experiencia enriquecedora.

A quien nos enorgullece como persona y profesional, mi reconocimiento para la profa. Cecilia Bachetta, que sin ella no hubiera sido posible transitar este camino.

Plan Anual de Capacitación para una empresa del sector jurídico ubicada en Avellaneda, Provincia de Buenos Aires. Período 2024-2025.

Resumen

El presente trabajo propone un plan anual de capacitación para los empleados y empleadas de un estudio jurídico ubicado en la zona de Avellaneda, Buenos Aires. En primer lugar, se definió el concepto de capacitación, sus alcances, beneficios y métodos, con el fin de establecer el marco teórico conceptual. En segundo lugar, nos hemos introducido en la organización con el fin de conocer sobre su historia, detectar y definir las necesidades de capacitación dentro del ambiente laboral. Y por último, a partir del diagnóstico organizacional y su resultado, se propone un plan anual de capacitación transversal para toda la organización.

Se utilizó una metodología cualitativa, empleando una encuesta para identificar las necesidades de capacitación. Esta técnica fue complementada con una entrevista exploratoria, lo que permitió profundizar en los aspectos más específicos de la problemática.

Palabras clave: Detección de necesidades, Plan anual de capacitación, Formación y Desarrollo, Diagnostico organizacional

Abstract

The present work proposes an annual training plan for the employees of a law firm located in the Avellaneda area, Buenos Aires. First, the concept of training was defined, along with its scope, benefits, and methods, in order to establish the theoretical framework. Second, we delved into the organization to learn about its history, identify, and define the training needs within the work environment. Finally, based on the organizational diagnosis and its results, an annual transversal training plan for the entire organization is proposed.

A qualitative methodology was used, employing a survey to identify training needs. This technique was complemented with an exploratory interview, which allowed for a deeper understanding of the more specific aspects of the issue.

Keywords: Needs assessment, Annual training plan, Training and Development, Organizational diagnosis.

Introducción

El presente Trabajo Integrador Final se propone diseñar un Plan Anual de Capacitación para una organización de tipo privada que ofrece servicios jurídicos y gestión de cobranzas sita en la Ciudad de Sarandí, Provincia de Buenos Aires. El trabajo avanza entre el año 2023 y 2024 con el fin de elaborar una propuesta para el año 2025. Según Chiavenato (1999) las organizaciones se componen de personas que proporcionan la sinergia de sus habilidades, conocimientos y esfuerzos, y solo logra su vital funcionamiento cuando dichas personas están dispuestas a actuar en conjunto y desean un objetivo en común: satisfacer sus necesidades (emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, entre otras) para superar limitaciones.

En este sentido es que consideramos diseñar un Plan Anual de Capacitación con el fin de ofrecer a las personas que trabajan en la organización el desarrollo de sus habilidades, conocimientos y actitudes. Según Blake (2005) capacitar es un proceso modificador de las capacidades de las personas, que se enriquece a través de los conocimientos, la información adquirida, las habilidades, la acción y/o capacidad que tiene una persona para ejercer dicho conocimiento, y las actitudes, la predisposición frente a la acción.

La organización en la que desarrollaremos nuestro T.I.F¹ ofrece servicios jurídicos dentro del área de las relaciones laborales, gestión administrativa y judicial de conflictos colectivos e individuales, asesoramiento en negociaciones colectivas e individuales tanto lo laboral como en temas de familia y que, además, cuenta con un área de cobranzas de mora tardía para una reconocida empresa de tarjetas de crédito.

Inicia sus actividades en la localidad de Villa Domínico, provincia de Buenos Aires, en el año 2001, donde contaba con solo 2 abogados que se encargaban de servicios jurídicos. Hacia el año 2010, comienza a trabajar con una empresa crediticia, sumando las funciones de recupero y cobranza en etapa judicial y extrajudicial con el fin de solventar la incapacidad de cobro en primera instancia. En el año 2019 acompañado de un cambio de reubicación de su oficina hacia el centro de Avellaneda, produjo un cambio significativo, dando lugar a generar más puestos de trabajo y repensar nuevas estrategias y políticas para gestionar el recupero crediticio. Actualmente, esta organización cuenta con un total de quince (15) empleados/as quienes están encargados del área de *call-center*², comprendidos bajo el Convenio Colectivo

¹ T.I.F: Trabajo Integrador Final

² Call center: centro de atención telefónica o centro de llamadas, donde se gestionan las interacciones con los clientes a través del teléfono.

de Comercio n.º 130/75, siguiendo una modalidad de trabajo híbrido que alterna virtualidad con la presencialidad.

Trabajé en esta organización hasta principios del año 2022 desempeñando tareas tanto administrativas como operativas; es por ello que la elección de dicho trabajo integrador final nos brinda la oportunidad de integrar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Relaciones del Trabajo. Con ese propósito, diseñaremos un Plan Anual de capacitación. Para ello, nos propondremos abordar el siguiente interrogante: ¿Cuáles serán las necesidades de capacitación que requerirá la organización en el año 2025?

Para llevar a cabo el desarrollo del mismo, el objetivo general que nos guía, es el diseño de un Plan Anual de Capacitación para una empresa del sector jurídico ubicada en Avellaneda, Provincia de Buenos Aires. Período 2024-2025. En cuanto a los objetivos específicos, se plantea:

- Conocer y describir la organización, su marco normativo, actores/as.
- Desarrollar un diagnóstico organizacional e identificar las necesidades de capacitación.
- Determinar las herramientas de capacitación más adecuadas y fortalecer los procesos internos de la organización.

Apartado metodológico

En este presente trabajo se implementará una metodología cualitativa que utiliza la recolección y el análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevos interrogantes durante el proceso de interpretación. Se trata de un enfoque flexible y de carácter intuitivo, tal como lo afirma Hernández Sampieri (2014) se busca la dispersión o expansión de los datos e información.

Además de la observación *in situ*³, se procederá a la recolección de datos mediante entrevistas semiestructuradas al supervisor y los *team leader*, así como cuestionarios destinados a los teleoperadores, con el fin de identificar necesidades de capacitación. A partir de los resultados obtenidos, se elaborará un diagnóstico organizacional, seguido de la propuesta del plan de acción para la capacitación. Las entrevistas se estructuraron con preguntas abiertas que

³ *In situ*: en el lugar, en el sitio.

permitieron explorar en detalle las percepciones de los participantes, mientras que los cuestionarios combinan preguntas cerradas y abiertas, lo que facilitó la recolección de datos.

Todo el proceso estará alineado con la normativa laboral vigente, específicamente bajo la Ley n° 20.744 de Contratos de Trabajo y la Convención Colectiva de Trabajo N° 130/75, que establece la creación del Instituto Nacional de Capacitación Profesional y Tecnológico para Empleados de Comercio (INCAP). Este instituto promueve la formación, la capacitación y la difusión de toda materia relativa a los riesgos de trabajo, la seguridad e higiene en el ambiente del trabajo. De esta manera, se garantizará que la propuesta de capacitación sea efectiva y adecuada.

Capítulo I: Capacitación

1. Capacitación: definición y beneficios

Las personas que integran la organización deben desarrollarse tanto en lo laboral como en lo personal y para ello se necesita que la misma invierta en capacitación. Para adentrarnos en el tema, el autor Blake (1997) indica que la capacitación es un servicio interno que ayuda a la organización a lograr sus objetivos. Además, Guiñazú (2004) manifiesta que la capacitación es el medio que le permite a la organización interpretar cuáles son las necesidades del contexto y, asimismo, debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, para que todos los niveles de la organización desarrollen más rápido sus conocimientos, actitudes y habilidades.

En este sentido los conocimientos son susceptibles a ser interiorizados mediante un proceso de aprendizaje llamado adquisición y las habilidades describen una acción que pone los conocimientos en acción. En cuanto a las actitudes, son el conjunto de predisposiciones, posturas personales, etcétera, con las que encaramos una acción y son condicionantes en la forma en que se desarrolla la acción y su calidad (Blake, 2005). “Son materia de la capacitación por el elevado grado de interrelación que existe entre los tres elementos, pero también es evidente que no son enseñables en idéntico grado”. (Blake, p. 47, 2005)

En términos generales, la capacitación se define como un proceso de formación educativo, sistemático y organizado, donde “entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias” (Chiavenato, p. 386, 2007). Por lo que, el

contenido de la capacitación puede influir en el cambio de conducta de los trabajadores mediante:

- a. Transmisión de información o transmisión de nuevos conocimientos.
- b. Desarrollo de habilidades.
- c. Desarrollo o modificación de actitudes: la cual puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, para que eleven su motivación
- d. Desarrollo de conceptos para que puedan pensar en términos globales y amplios.

De esta forma, el aprendizaje dentro de una organización no se limita a la transmisión de información, sino que involucra una comprensión profunda de los cambios que se deben generar tanto a nivel individual como colectivo (Blake, 1987, como se cita en Trotta & Cebey, 2010). Trotta y Cebey (2010) añaden que la motivación es la fuerza que impulsa a los individuos a comprometerse con el proceso de aprendizaje, lo que beneficia a toda la organización, ya que las organizaciones aprenden a través de las personas que aprenden.

1.1. Técnicas de capacitación

La selección correcta de las técnicas de capacitación, debe realizarse de forma estratégica, asegurando que esté alineado con el propósito y el contexto organizacional. En este sentido, Chiavenato (2011) clasifica dichas técnicas según su utilización, lugares y/o momentos. A continuación se detallan:

Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización:

- Orientadas al contenido: imparten conocimientos e información.
- Orientadas al proceso: su finalidad es el cambio de actitudes, aumentar la conciencia propia y colectiva, y desarrollar habilidades interpersonales
- Mixtas: se transmite información junto con el cambio de actitudes y conducta,

Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo:

- Capacitación de inducción o de integración a la empresa: ayuda a los nuevos empleados a adaptarse a la empresa.

Capacitación después del ingreso al trabajo:

- Capacitación en el lugar de trabajo (en servicio): ocurre mientras se desempeñan las tareas.

- Capacitación fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio): se realiza en un entorno distinto al de trabajo.

Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación:

- Capacitación en el lugar de trabajo: Permite a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos mientras realizan sus tareas habituales.
- Capacitación fuera del lugar de trabajo: Refiere a procesos de enseñanza-aprendizaje que se llevan a cabo fuera del entorno laboral. Estos programas se imparten a través de métodos como: aulas, seminarios, talleres, películas, juegos, dramatizaciones, entre otros.

Retomando nuevamente a la autora Guiñazú (2004) señala que, muchos programas de capacitación fracasan porque no consideran exhaustivamente el contexto de la organización que busca iniciar un nuevo proceso de formación. Es por ello, que la detección de necesidades se convierte en un diagnóstico determinante, permitiendo discernir si la necesidad detectada se relaciona con una carencia de conocimientos, habilidades o actitudes, o si se trata de otra demanda. En esta instancia de capacitación se pueden originar diversas estrategias, previamente evaluadas según su grado de necesidad. Así “la capacitación cumple aquí su misión fundamental y su razón de ser: ayudar a la organización a ser agente educativo (porque enseña) y sujeto de aprendizaje (porque aprende)” (Guiñazú, p.106, 2004).

1.2. Plan anual de capacitación: detección de las necesidades de capacitación y su relación con el aprendizaje

Con el propósito de definir la propuesta de un plan de capacitación, es necesario el análisis de las necesidades de capacitación, es decir, tratar de encontrar el origen del problema, el cual puede ser causado por carencia de conocimientos, habilidades, actitudes o por otro tipo de demanda.

Para profundizar sobre el concepto, presentamos la noción de aprendizaje, y para ello, Wolk (2007) señala que no es solo es tener información, sino expandir nuestra capacidad de acción efectiva: poder hacer hoy lo que ayer no podía o no sabía. Incrementar nuestra competencia, significa incorporar habilidades que hagan posible acceder a resultados y objetivos que antes estaban fuera de mis posibilidades. Por lo tanto, nos referimos a aprender como un concepto que vincula aprendizaje y acción, lo cual involucra el movimiento y la actividad.

Un pensamiento similar es el del autor Gómez Pawelek (2008), quien hace hincapié en el aprendizaje experimental en los individuos, señalando el “Ciclo de Kolb” que tiene por objeto explorar los procesos cognitivos asociados al abordaje y el procesamiento de las experiencias. Este ciclo se compone por cuatro etapas: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa. Es decir, cada etapa genera una forma particular de conocimiento: hacer, observar y reflexionar, desarrollar conceptos y generalizaciones, y experimentar activamente con nuestras ideas. Son diferentes modos de generar conocimiento, por lo que, para lograr un aprendizaje efectivo, deberíamos idealmente pasar por las cuatro etapas del ciclo, las cuales se dan de manera inconsciente.

En este contexto, la detección de las necesidades se convierte una etapa crucial, ya que permite distinguir cuando una función o tarea requerida por una organización no se desempeña correctamente o los trabajadores no desempeñan la tarea con la calidad necesaria por carecer de conocimientos y/o habilidades. Dicho lo anterior, Saltos, R., Tohaza, I., y Maldonado, M. (2011) mencionan dos metodologías para diferenciar la necesidad:

- Discrepancia: es la distancia entre lo que es o conoce la persona y lo que debería conocer y hacer.
- Participativo: reconocer lo que los sujetos piensan, define la necesidad como un problema, contemplando cuatro elementos: la percepción individual de una situación particular, el análisis del contexto, el reconocimiento de la existencia de un problema y, por último, la necesidad de acciones para solucionarlo.

Por lo tanto, la detección de necesidades de capacitación (D.N.C de ahora en más), es el punto de partida que guía el proceso de aprendizaje de toda organización y trata de encontrar el origen del problema, que puede ser causado por la falta de conocimientos, habilidades, actitudes o ser originado por otro tipo de demanda, para concluir en un diagnóstico. En este punto, Guiñazú, G. (2004) indica que realizar este diagnóstico implica llevar el aprendizaje a la acción y realizar el seguimiento de la aplicación al puesto de trabajo. Estas son tareas que requieren tiempo y acuerdos previos, ya que involucran a todos los empleados/as de la organización. Para que resulte efectivo, se deberá modificar las estructuras de relación y requiere muchas más conversaciones, acuerdos y aprendizaje que la mera adquisición de algunas destrezas.

Vásquez Manzini, M (2015) señala que es fundamental que el sujeto represente su propio futuro como ligado al de la comunidad de práctica, ya que el deseo de formar parte donde radica la principal motivación para aprender. También es esencial que el sistema de actividad ofrezca y brinde oportunidades para una inclusión gradual, pasando de intervenciones pasivas como observar e imitar a otras más riesgosas y comprometidas. De este modo, los nuevos integrantes no solo adquieren conocimientos prácticos, sino que desarrollan su identidad dentro del sistema (p. 153).

En conclusión, “concebir al aprendizaje como un aspecto de toda actividad y no ya como un tipo particular de actividad” (Vásquez Manzini, 2015, p. 152) da lugar a que la capacitación ayude a construir un aprendizaje significativo, creando un intercambio, una afinidad y un contenido que será redituable tanto para el equipo como para los procesos de trabajo.

Capítulo II: Organización y el diagnóstico organizacional

2. Trayectoria: ¿cómo llegaron a ser quiénes son?

La organización que se analizará, es de tipo privada, se especializa en brindar asesoramiento jurídico integral en todas las ramas del derecho, y que, además cuenta con un área de cobranzas extrajudiciales y judiciales para una reconocida empresa de tarjetas de crédito originaria de Córdoba, en la cual haremos foco.

Por un lado, Chiavenato (2009) define que la misión de una organización es el propósito por el cual fue creada, es decir, su razón de existir. La cual responde a tres preguntas principales: ¿quiénes somos? ¿qué hacemos? y ¿por qué lo hacemos? para apuntar a su objetivo principal y satisfacer las necesidades del mercado, los clientes y la sociedad. Es fundamental que todos en la organización conozcan la misión, porque si no saben por qué existe la empresa ni qué quiere lograr, no podrán trabajar hacia un mismo objetivo (p. 64).

En este sentido, la misión de la organización es ofrecer soluciones efectivas y profesionales en la gestión del cobro extrajudicial y judicial de tarjetas de crédito, comprometiéndose a maximizar la recuperación de deuda para sus clientes mediante un enfoque transparente y ético, combinando experiencia, tecnología avanzada y estrategias personalizadas. Su principal objetivo es agilizar el proceso de cobro, disminuir costos y preservar buenas relaciones con los deudores.

Y por el otro, los valores constituyen las creencias sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante, y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual. (Chiavenato, 2009, p.66). En este contexto, la organización afirma que sus valores son la transparencia, excelencia y la empatía.

El estudio jurídico se formó en el año 2001 por dos abogados que se unieron para llevar a cabo primordial objetivo, brindar servicios jurídicos que resuelvan y prevengan escenarios complejos en el futuro. Su oficina se encuentra en la zona de Sarandí, Buenos Aires.

Con el pasar de los años, decidieron sumar a su equipo de trabajo un abogado más, lo cual permitió incorporar más servicios a futuro.

Hacia el año 2010, comenzaron a trabajar con una empresa crediticia, sumando las funciones de recupero y cobranza en etapa judicial y extrajudicial. El objetivo era solventar la incapacidad de cobro en primera instancia, donde sólo contaban con dos empleados/as.

En el año 2019 acompañado de un cambio de reubicación de su oficina hacia el centro de Avellaneda, produjo un cambio significativo que dió lugar a la creación de más puestos de trabajo y repensar nuevas estrategias y políticas para gestionar el recupero crediticio. Actualmente está microempresa, cuenta con un total de 15 empleados/as que se encargan del área de *call-center*, cumpliendo una jornada de 8 horas en un formato híbrido que alterna la virtualidad con la presencialidad.

2.1. Organigrama, actores y marco legal

Su estrategia de trabajo se enfoca en el aprendizaje colaborativo, es decir, cada persona que integra el equipo comparte un mismo objetivo, la comunicación fluye y se trata de compartir la autoridad, aceptar la responsabilidad y los puntos de vista de los demás para llegar a un acuerdo juntos.

En este sentido, la empresa cuenta con una nómina de quince (15) empleados detallada de la siguiente forma: *CEO*⁴ dos (2), Supervisor/a uno (1), *Team Leader* dos (2) y con Operadores diez (10).

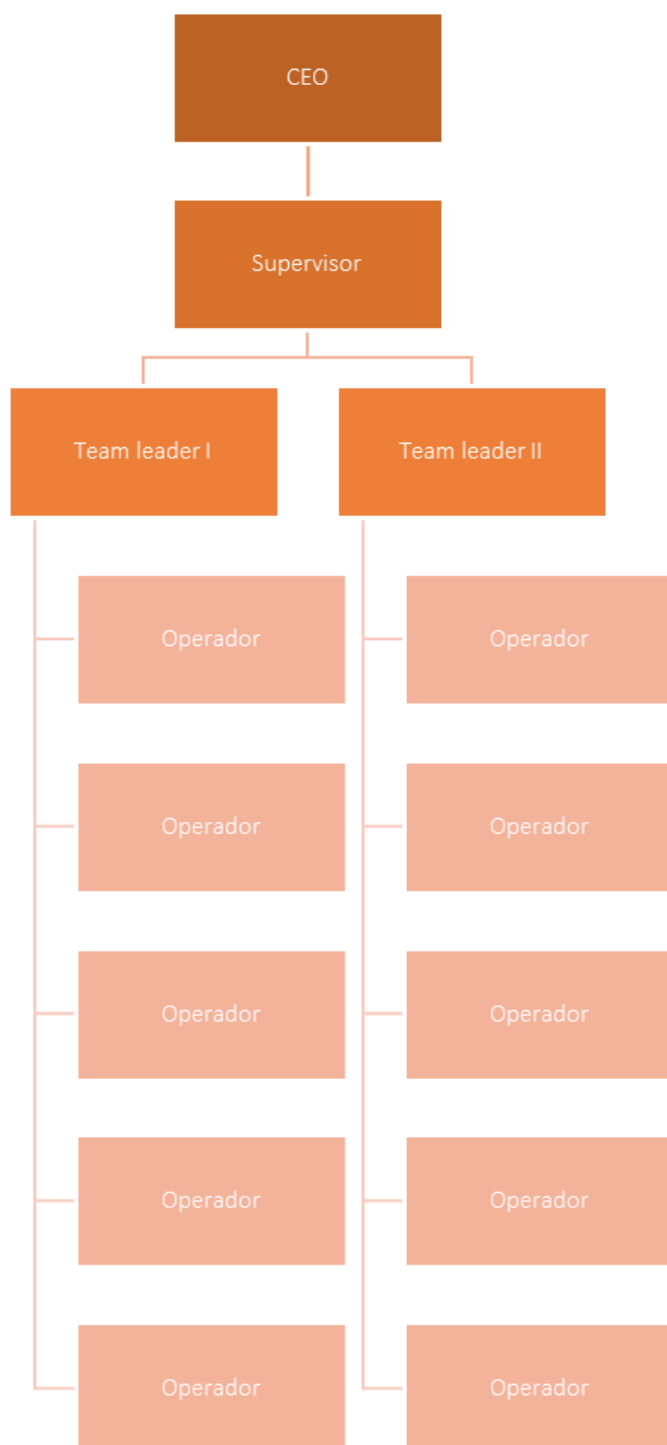
⁴ CEO corresponde a la sigla para el término en inglés "Chief Executive Officer" que se traduce al español como "director ejecutivo"

Tal como menciona Chiavenato (2009), “el análisis de puestos y su especificación sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos” (p. 328) .

A continuación, a partir del análisis de los descriptivos de puesto facilitados por la organización, podemos observar los diferentes puestos dentro de la misma y sus responsabilidades específicas:

- **CEO:** refiere al director(es) ejecutivo(s) quien autoriza la toma de decisiones, define la visión, el propósito y la misión de la organización.
- **Supervisor:** es quien coordina y controla los circuitos de trabajo, analiza mejoras y logra los objetivos pautados; posee capacidad de gestión y toma de decisiones.
- **Team leaders:** responsable de motivar a sus a sus compañeros de equipo, así como de inspirar una comunicación positiva con ellos para que puedan trabajar juntos y lograr objetivos. Genera propuestas de cambio y evalúa posibilidades.
- **Operadores telefónicos:** llevan a cabo la comunicación telefónica con clientes morosos, realizan el recupero, gestión de llamadas y/o mails, elaboración de acuerdos de pago y seguimiento para su correcto cumplimiento.

Además, se incluirá a continuación el organigrama, que mostrará la estructura jerárquica y las conexiones entre los diferentes roles:



Fuente elaboración propia, en base a lo dialogado en la entrevista con los *CEOs*.

Los trabajadores cuentan con un respaldo legal que los protege y regula en diferentes situaciones laborales, asegurando sus derechos y condiciones de trabajo. Los *Team Leaders* y Operadores Telefónicos están amparados por el Convenio Colectivo de Comercio n° 130/75, inscriptos bajo la categoría Administrativo A, realizando una jornada laboral de 48 horas semanales.

Por otro lado, el/la supervisor/a no está incluido en el convenio mencionado, ya que al ser una posición jerárquica, se ha decidido que quede por fuera para poder incorporar los aumentos salariales de manera diferenciada. Sin embargo, está protegido por la Ley n° 20.744 (Ley de Contrato de Trabajo), la cual tiene como objetivo regular las relaciones laborales individuales en el sector privado. Esta ley establece un conjunto básico de derechos laborales para los trabajadores, independientemente de su categoría profesional.

2.2. Diagnóstico organizacional y necesidad de capacitación

Las personas son un fenómeno social, es decir, según Echeverría (2005) la manera en la cual actuamos se basa en nuestra historia y en las prácticas de la comunidad a la que pertenecemos. Nuestras experiencias se configuran a través del lenguaje, que es quien da sentido a nuestra existencia y coordina nuestras acciones. En este contexto, el diagnóstico organizacional se convierte en un objeto de estudio, tal como lo afirma Rodríguez M. (2005), ya que las explicaciones dadas por los propios involucrados acerca de su situación dentro de la organización y de cómo la perciben, constituyen un caso de investigación, donde los relatos son fundamentales para comprender el funcionamiento y los retos de la organización.

Para avanzar con el diagnóstico organizacional y la detección de necesidades, los supervisores y *Team Leaders* han señalado una situación real, que requiere de nuestra atención: la necesidad de que los procesos sean más efectivos por parte de los empleados., no solo para estimular sus habilidades, sino también para generar un cambio de actitud en la atención telefónica. Esto se evidencia en la siguiente declaración:

Entendemos que los operadores se sientan desmotivados o con falta de conocimientos, pero la tarea hace muchos años se aprende de forma implícita. Nosotros intentamos introducir una capacitación muy pequeña a la hora de ingresar, pero creemos que para cambiarla deberíamos generar procesos sólidos y efectivos, nuevas formas de negociación y técnicas de calidad y servicio con los clientes. (Supervisor, 23 de Agosto 2024)

En primer lugar, hemos observado la falta de conocimientos sobre las normativas vigentes. Los empleados que se encargan de la gestión de deudas carecen de conocimientos básicos sobre las leyes que deben aplicarse al tratar con los deudores. Esto genera incertidumbre en cómo manejar situaciones delicadas, lo que puede resultar en posibles errores que afecten la imagen de la empresa, o incluso poner en riesgo la legalidad de las acciones tomadas.

De hecho, tomando como referencia a Blake (2000) podemos señalar que nos enfrentamos a una necesidad por *discrepancia*, ya que los empleados contratados recientemente solicitan capacitaciones por falta de conocimientos, habilidades o actitudes para un desempeño adecuado en sus tareas. Asimismo, los empleados con más de un año de antigüedad, también requieren capacitación para evitar la acumulación de errores, ya que, con la implementación de nuevos procesos de trabajo, en un plazo muy acortado, se han sentido sofocados.

Además de la falta de conocimientos, los empleados no cuentan con las herramientas tecnológicas adecuadas para llevar a cabo su trabajo de manera apropiada: el sistema de gestión de casos es anticuado y no se actualiza de manera regular, generando dificultades en el historial de consulta, seguimientos de acuerdos y fechas de pagos. Esto impacta de manera directa en la operativa diaria produciendo la lentitud y ocasionalmente, la frustración de los empleados/as que demuestran:

En el día a día, el sistema que tenemos se tilda todo el tiempo, no registra los cambios (operador 3, 30 de agosto 2024), traté de implementar por mi cuenta una planilla que nos permita agilizar los procesos, pero como no todos tienen conocimientos, era más desgastante. (operador 6, 30 de agosto 2024), tratamos de implementar un sistema nuevo que nos diseñaron, pero no funciona, se tilda, se cae, los chicos no pueden registrar comentarios, hasta incluso nosotros no podemos ver reflejado su trabajo (Supervisor, 23 de Agosto 2024).

Además, en cuanto al uso del Paquete Office (Word, Excel, etc.), se observa que, aunque estas herramientas son esenciales para realizar las tareas cotidianas, los empleados no tienen un dominio adecuado de Excel ni de otras aplicaciones de Office. Esto afecta a las siguientes áreas:

- Excel: La falta de conocimientos avanzados de Excel impide a los empleados utilizar funciones básicas de análisis de datos, como la creación de fórmulas de seguimiento de pagos, la generación de reportes automáticos o la creación de tablas dinámicas que podrían ayudar a visualizar la evolución de las cuentas de manera más eficiente.
- Word: La creación de documentos legales y plantillas de comunicación con los deudores se realiza de manera manual, sin la automatización que permitiría generar documentos estandarizados para diferentes tipos de cobros o acuerdos.

En segundo lugar, se ha observado confusión en los roles y la toma de decisiones dentro de la organización. Tanto los *Team Leaders* como el Supervisor desempeñan funciones clave, pero la falta de una delimitación clara de sus responsabilidades ha generado problemas significativos en el flujo de trabajo. Esta ambigüedad ha ocasionado:

1. Confusión en la asignación de tareas y responsabilidades: Los operadores telefónicos no tienen claro a quién deben reportar problemas, inquietudes o sugerencias.
2. Contradicciones en la comunicación: La intervención simultánea de supervisores y *team leaders* en las mismas áreas genera discrepancias, lo que crea desconfianza y desacuerdos internos.
3. Falta de coordinación: Los operadores reciben instrucciones contradictorias o decisiones tomadas sin una adecuada coordinación, lo que genera incertidumbre y desconcierto.

En consecuencia, la falta de claridad en los roles afecta en la comunicación, generando relaciones deficientes entre el personal, reduciendo la cooperación y generando poco o nulo interés por el trabajo.

Finalmente, los directores, a través de las entrevistas, han identificado la necesidad de generar un plan de acción y capacitaciones que fortalezcan y consoliden el equipo. Los empleados/as se han mostrado receptivos y optimistas frente a esta propuesta. Establecer la comunicación con ellos nos permite obtener una visión clara de lo que sucede a nivel interno de la organización:

En la organización no tuvimos una capacitación que nos expliquen los procesos uno por uno y qué hacer en caso de que el cliente se ponga reacio (operador 1, 30 de agosto 2024), el día que ingrese me dijeron que era fácil de aprender, pero a la hora de estar en un llamado me quedo en blanco (operador 2, 30 de agosto 2024), al estar hace tiempo en la empresa, me di cuenta que no tenemos grandes estrategias para abordar a un cliente, hacemos lo que está a nuestro alcance y los superiores no nos brindan consejos o modos de acción frente a x situación (operador 5, 30 de agosto 2024), si bien mis compañeros/as son buenos, algunos de ellos son egoístas a la hora de darnos un consejo y encuentro una falta de compañerismo en ciertas ocasiones (operador 7, 30 de agosto 2024).

Según los autores Saltos, R., Tohaza, I., y Maldonado, M. (2011) las competencias laborales son un requisito indispensable para que los empleados puedan cumplir con los objetivos de trabajo. Las necesidades de capacitación detectadas deben convertirse en los objetivos de la capacitación, constituyendo el punto de partida de los planes y programas de enseñanza. Las competencias son clave para la mejora continua de la organización.

En este sentido, la propuesta de un plan de capacitación no solo debe abordar las deficiencias en las competencias actuales, sino también mejorar la comunicación y optimizar la estructura organizativa.

2.3. Conclusión del análisis

Blake (2000) señala que el análisis de la DCN nos lleva a la necesidad de evaluar no solo las deficiencias, sino las circunstancias en las que estas ocurren. Una vez detectada y abordada la necesidad, debe expresarse de manera que se produzca una respuesta educativa adecuada.

A partir de los datos recopilados durante el proceso diagnóstico, se identificaron varios problemas y desafíos que la organización deberá abordar. En las entrevistas realizadas, se destacó que algunos miembros no han participado en actividades de capacitación, mientras que otros enfrentan dificultades para realizar sus tareas. Por lo tanto, a continuación, se detallan los hallazgos obtenidos:

- Ausencia de inducción para los nuevos ingresos en el puesto de trabajo.
- Dificultades de los operadores en la atención al cliente.
- Ausencia de estrategias claras para la atención al cliente.
- Desmotivación interna y falta de compañerismo entre empleados/as.
- Carencia de supervisión en los procesos y falta de retroalimentación sobre el desempeño laboral.
- Bajo nivel de digitalización y dependencia de métodos manuales de trabajo.
- Falta de comunicación dentro de la estructura organizativa y relaciones disfuncionales.

Una vez identificadas estas necesidades de capacitación, deben convertirse en objetivos claros y específicos, que servirán como punto de partida para el diseño de planes y programas de formación. Tal como proponen Saltos, R., Tohaza, I., y Maldonado, M. (2011), este enfoque

nos permitirá estructurar acciones de capacitación efectivas, alineadas con las metas de desarrollo del equipo y las necesidades organizacionales.

Capítulo III: Plan Anual de Capacitación

«En tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe..»

(Eric Hoffer, 1973, p. 19)

En el diseño de un Plan de Capacitación, las políticas de capacitación son el punto de partida para establecer los objetivos, lineamientos y metodologías necesarias para hacer operativa la estrategia organizacional y alcanzar su efectividad. Esta organización cuenta con una política de tipo integrada, para ello Blake (2005) define que se desarrolla en torno a dos variables clave: la tarea y las personas, promoviendo una integración directa entre el conocimiento adquirido y las funciones laborales.

En este capítulo, tras haber identificado y analizado las necesidades de capacitación dentro de la organización, se propone el siguiente Plan Anual de Capacitación para el Estudio Jurídico durante el año 2025. Los detalles de este plan serán presentados en los apartados siguientes.

3. Objetivos de la propuesta

El Plan Anual de Capacitación, según Chiavenato (2009), debe responder a una serie de preguntas clave que guíen el proceso de enseñanza y aprendizaje. Estas preguntas están alineadas con la planificación estratégica de la capacitación, que incluye qué enseñar, a quién, cuándo, dónde y cómo, lo cual es esencial para asegurar que el plan de capacitación sea efectivo y cubra las necesidades de los empleados.

Para ello, nos proponemos definir cuáles serán los objetivos de dicha capacitación, lo que incluye identificar las necesidades que debe abordar y especificar a quiénes estará dirigida en el año 2025. Retomando a Chiavenato (2009) señala que estas experiencias de aprendizaje, en un sentido positivo y beneficioso, deben completarse y reforzarse con actividades planificadas para que los individuos, en todos los niveles de la empresa, desarrollen más rápidamente los conocimientos, actitudes y habilidades que beneficiarán tanto a ellos como a la organización (p.324). En base a esto, nuestros objetivos de capacitación se centran en los siguientes aspectos:

- Aumentar la productividad y ofrecer herramientas para desarrollar habilidades, actitudes y aptitudes.
- Perfeccionar los métodos de trabajo para fomentar la confianza de los empleados en la realización de sus tareas.
- Mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación dentro de los equipos de trabajo, para reorganizar sus tareas y luego delegar.
- Incorporar procesos de retroalimentación para mejorar el desempeño del personal.
- Fomentar la participación activa de los empleados en los programas de capacitación.

3.1. Propuesta

El siguiente paso será seleccionar las técnicas adecuadas para el PAC, con el fin de optimizar el aprendizaje, es decir, lograr el máximo beneficio educativo con el menor esfuerzo, tiempo y costo posible. En función de las necesidades y objetivos establecidos, se programaron actividades formativas que se llevarán a cabo de manera híbrida. Dado que la organización dispone de computadoras en las oficinas, los empleados tendrán la opción de realizar las actividades utilizando estos recursos, facilitando el acceso a las herramientas necesarias para cumplir con sus tareas. Además, tendrán la opción de participar desde su lugar de trabajo o desde casa, sin que esto implique la necesidad de horas adicionales. De esta manera, la organización busca optimizar el tiempo de los empleados, permitiéndoles trabajar de manera más cómoda y eficiente, adaptándose a sus necesidades y circunstancias personales.

En línea con estos objetivos, se presentarán diez capacitaciones en detalle, divididas en dos programas. El primero de ellos está orientado a la formación de los mandos altos y medios, y se llevará a cabo en dos fases a lo largo del año. En el primer semestre, se ofrecerá un curso de formación pedagógica que permitirá a los mandos desarrollar habilidades en enseñanza, aprendizaje y didáctica, con el fin de optimizar la transmisión de conocimientos dentro de la organización. En el segundo semestre, se implementará un taller de formación legal, dictado de manera presencial en la oficina, con un enfoque práctico que abarca la aplicación de diversas normativas, tales como:

- Ley N° 24.240, Defensa del Consumidor.
- Ley 26.994, Código Civil y Comercial de la Nación.
- Plazos de mora y su derivación judicial.

- Prescripción de deuda y su cobro ejecutivo.
- Veraz.

El segundo programa está enfocado en el desarrollo de habilidades, y ha sido diseñado teniendo en cuenta las capacitaciones gratuitas que ofrece el Instituto Nacional de Capacitación Profesional y Tecnológico para Empleados de Comercio (INACAP), a través de la Cámara Argentina de Comercio (CAC) y la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME). Estos cursos, disponibles tanto en modalidad presencial como a distancia, se ofrecerán en formato híbrido y están dirigidos a diferentes grupos dentro de la organización:

Para *CEOs*, Supervisores y *Team Leaders*:

- Liderazgo, coaching y gestión del cambio
- La comunicación y las organizaciones
- Conducción de reuniones eficientes

Para toda la organización:

- Word
- Excel
- Oficina virtual
- Desarrollo de habilidades personales y profesionales

Para los teleoperadores:

- Análisis del Riesgo Crediticio y Gestión de Cobranzas

<i>Programa de formación</i>

Título de la capacitación: Curso de formación pedagógica

El objetivo es capacitar a los superiores en metodologías pedagógicas que les permitan enseñar de forma clara, accesible y dinámica, adaptando los contenidos a las necesidades y niveles de comprensión de sus subordinados.

Fomentar una comunicación fluida y efectiva dentro de la organización, de modo que los

líderes puedan transmitir sus conocimientos técnicos y habilidades operativas de manera comprensible y motivadora.

Desarrollar en los superiores las capacidades necesarias para liderar procesos de formación dentro de la empresa, asumiendo su rol como formadores dentro de sus equipos y asegurando la transferencia de conocimientos clave y enseñar a los líderes a promover un ambiente de aprendizaje interactivo en el que los subordinados puedan involucrarse activamente, hacer preguntas, debatir ideas y aplicar lo aprendido en situaciones prácticas.

Proveedor: Consultoría IR & Asociados.

Destinatarios: CEOs, Supervisor.

Método: Teórico - Práctico

Lugar: In company

Duración: El curso tendrá una duración de 24 semanas, con un encuentro semanal de 2 horas de duración cada uno.

Recursos a utilizar: Proyector, computadora, papel, lapiceras, fotocopias de los módulos que se verán y servicio de café.

Obligatoriedad: Sí.

Costo estimado: \$427.846,00

- Instructor: proveedor externo.
- Se dictará dentro del horario laboral no incurriendo en horas extras.

Costos adicionales: \$275.000,00

- Refrigerios y materiales.

Título de la capacitación: Taller de formación legal.

Este curso tiene como objetivo proporcionar información sobre las leyes actuales relacionadas con los cobros ejecutivos, los plazos de mora y los diferentes tipos de clientes, así como las formas de negociación que se basan en la legislación vigente. Durante el curso, se brindará una visión general de las leyes y regulaciones relevantes, se analizarán casos prácticos y se discutirán estrategias legales para abordar situaciones específicas. El objetivo es que los

participantes adquieran un conocimiento sólido de las leyes aplicables y puedan aplicar este conocimiento en su trabajo diario para realizar cobros de manera efectiva y en cumplimiento con la legislación vigente.

Proveedor: *CEOs, Supervisor/a*

Destinatarios: *Operadores, Teams Leaders*

Lugar: *In company*

Duración: El curso tendrá una duración de 24 semanas, con un encuentro semanal de 2 horas de duración cada uno.

Recursos a utilizar: Proyector, computadora, papel, lapiceras, fotocopias de los módulos que se verán y servicio de café.

Obligatoriedad: *Sí.*

Costos estimados: *Gratis.*

- Instructor: Supervisor.
- Se dictará dentro del horario laboral no incurriendo en horas extras.

Costos adicionales: *\$275.000,00*

- Refrigerios y materiales.

<i>Programa de desarrollo de habilidades</i>
--

Título de la capacitación: Liderazgo, Coaching y Gestión del Cambio

El curso tiene como objetivo desarrollar habilidades y competencias clave en liderazgo y coaching, enfocados en la gestión del cambio. Los participantes aprenderán a aplicar enfoques y herramientas de coaching para liderar equipos y organizaciones a través de procesos de transformación, asegurando que los cambios sean efectivos, sostenibles y alineados con los objetivos estratégicos de la organización. A través de este curso, se busca que los participantes adquieran la capacidad de influir positivamente en su entorno laboral, fomentar el compromiso de los equipos y gestionar el cambio de manera eficaz.

Proveedor: CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa).

Destinatarios: *CEOs, Supervisor, Teams Leaders.*

Método: *Capacitación no presencial.* La modalidad del curso es online con actividades asincrónicas, lo cual permite elegir el momento de realización, dentro de un plazo preestablecido. Cuentan con el material, un docente a disposición y evaluaciones por cada módulo. Además, se llevarán a cabo consultas semanales para evaluar el progreso de los participantes y brindar retroalimentación continua, asegurando un seguimiento cercano del proceso de aprendizaje.

Lugar: Capacitación a distancia.

Duración: El curso tendrá una duración de 4 semanas, con un encuentro semanal de 2 horas de duración cada uno.

Recursos a utilizar: Computadoras físicas.

Obligatoriedad: Sí.

Costo estimado: Gratuito

- Instructor: proveedor CAME.
- Se dictará dentro del horario laboral no incurriendo en horas extras.

Título de la capacitación: La comunicación y las organizaciones.

El curso tiene como objetivo desarrollar en los participantes una comprensión profunda del rol crucial que desempeña la comunicación en las organizaciones comerciales. A través del análisis de las prácticas comunicativas de los líderes empresariales, los participantes aprenderán a identificar los principios y estrategias que fundamentan una comunicación efectiva dentro de la empresa. Además, se explorará cómo la comunicación adecuada impacta en la cultura organizacional, la toma de decisiones y la gestión de relaciones con los clientes y equipos. El curso también abordará los desafíos que plantea la masificación de Internet y las nuevas tecnologías, brindando herramientas para gestionar de manera efectiva la comunicación en un entorno digital cada vez más complejo.

Proveedor: CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa).

Destinatarios: *CEOs, Supervisor, Teams Leaders.*

Método: *Capacitación no presencial.* La modalidad del curso es online con actividades asincrónicas, lo cual permite elegir el momento de realización, dentro de un plazo preestablecido. Cuentan con el material, un docente a disposición y evaluaciones por cada módulo. Además, se llevarán a cabo consultas semanales para evaluar el progreso de los participantes y brindar retroalimentación continua, asegurando un seguimiento cercano del proceso de aprendizaje.

Lugar: Capacitación a distancia.

Duración: El curso tendrá una duración de 4 semanas, con un encuentro semanal de 2 horas de duración cada uno.

Recursos a utilizar: Computadoras físicas.

Obligatoriedad: Sí.

Costo estimado: Gratuito

- Instructor: proveedor CAME.
- Se dictará dentro del horario laboral no incurriendo en horas extras.

Título de la capacitación: Conducción de reuniones eficientes

El curso tiene como objetivo proporcionar a los participantes las herramientas y habilidades necesarias para planificar, conducir y evaluar reuniones de trabajo de manera eficiente. A lo largo del curso, se explorarán los factores clave que influyen en el desarrollo de una reunión, tales como la definición de objetivos claros, la adecuada preparación, la gestión del tiempo, la selección de la dinámica adecuada y la participación efectiva de los asistentes. Los participantes aprenderán a estructurar reuniones productivas que favorezcan la toma de decisiones, el alineamiento de equipos y la consecución de los resultados esperados, optimizando el tiempo y los recursos disponibles.

Proveedor: CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa).

Destinatarios: *CEOs, Supervisor, Teams Leaders.*

Método: *Capacitación no presencial.* La modalidad del curso es online con actividades

asincrónicas, lo cual permite elegir el momento de realización, dentro de un plazo preestablecido. Cuentan con el material, un docente a disposición y evaluaciones por cada módulo. Además, se llevarán a cabo consultas semanales para evaluar el progreso de los participantes y brindar retroalimentación continua, asegurando un seguimiento cercano del proceso de aprendizaje.

Lugar: Capacitación a distancia.

Duración: El curso tendrá una duración de 4 semanas, con un encuentro semanal de 2 horas de duración cada uno.

Recursos a utilizar: Computadoras físicas.

Obligatoriedad: Sí.

Costo estimado: Gratuito

- Instructor: proveedor CAME.
- Se dictará dentro del horario laboral no incurriendo en horas extras.

Título de la capacitación: Excel para PYMES

El módulo de Excel en el plan de capacitación tiene como objetivo mejorar la eficiencia y celeridad de los procesos en el estudio jurídico, asegurando que los empleados puedan gestionar y analizar información de manera más rápida, precisa y organizada, lo cual resulta crucial para la toma de decisiones informadas y la optimización del tiempo en las actividades legales.

Este enfoque no solo beneficia a la organización, sino que también permite a los profesionales jurídicos centrarse más en el análisis y la resolución de casos que en tareas administrativas repetitivas.

Se desarrollarán en los siguientes puntos:

- Conocimientos: Uso de funciones y herramientas avanzadas de Excel, estructuración de datos y análisis de información.
- Habilidades: Organización de información, manejo de datos, creación de informes, análisis de datos y toma de decisiones informadas.

- Destrezas: Uso eficiente de Excel, creación de plantillas personalizadas, gestión de plazos y tareas, y optimización de la productividad.

Proveedor: CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa).

Destinatarios: Todos los integrantes de la organización.

Método: *Capacitación no presencial.* La modalidad del curso es online con actividades asincrónicas, lo cual permite elegir el momento de realización, dentro de un plazo preestablecido. Cuentan con el material, un docente a disposición y evaluaciones por cada módulo. Además, se llevarán a cabo consultas semanales para evaluar el progreso de los participantes y brindar retroalimentación continua, asegurando un seguimiento cercano del proceso de aprendizaje.

Lugar: Capacitación a distancia.

Duración: El curso tendrá una duración de 4 semanas, con un encuentro semanal de 2 horas de duración cada uno.

Recursos a utilizar: Computadoras físicas.

Obligatoriedad: Sí.

Costo estimado: Gratuito

- Instructor: proveedor CAME.
- Se dictará dentro del horario laboral no incurriendo en horas extras.

Título de la capacitación: Word para PYMES

El módulo de Word tiene como objetivo mejorar la eficiencia en la creación y edición de documentos legales, desarrollando habilidades tanto en las funciones básicas como avanzadas de Word. Los participantes aprenderán a utilizar las herramientas de Word para crear documentos estándar, colaborar en su redacción, aplicar formatos profesionales, proteger los documentos y garantizar la seguridad y confidencialidad de la información. Todo esto contribuirá a optimizar el flujo de trabajo dentro del estudio jurídico, mejorando la calidad de los documentos legales y facilitando su gestión.

Se desarrollarán en los siguientes puntos:

- **Conocimientos:** Los participantes deberán tener conocimientos sobre las funciones básicas y avanzadas de Word, creación de plantillas, revisión y protección de documentos, y cómo trabajar con documentos largos y complejos, típicos del entorno legal.
- **Habilidades:** Se requiere habilidad para crear, editar y formatear documentos legales de manera eficiente, colaborar en equipo utilizando herramientas de revisión y control de versiones, y manejar documentos de manera profesional.
- **Destrezas:** Los participantes deberán desarrollar destrezas en la gestión del tiempo, la creación de documentos estandarizados, la presentación profesional de los mismos y la protección de información sensible.

Proveedor: CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa).

Destinatarios: Todos los integrantes de la organización.

Método: *Capacitación no presencial.* La modalidad del curso es online con actividades asincrónicas, lo cual permite elegir el momento de realización, dentro de un plazo preestablecido. Cuentan con el material, un docente a disposición y evaluaciones por cada módulo. Además, se llevarán a cabo consultas semanales para evaluar el progreso de los participantes y brindar retroalimentación continua, asegurando un seguimiento cercano del proceso de aprendizaje.

Lugar: Capacitación a distancia.

Duración: El curso tendrá una duración de 4 semanas, con un encuentro semanal de 2 horas de duración cada uno.

Recursos a utilizar: Computadoras físicas.

Obligatoriedad: Sí.

Costo estimado: Gratuito

- Instructor: proveedor CAME.
- Se dictará dentro del horario laboral no incurriendo en horas extras.

Título de la capacitación: Desarrollo de habilidades personales y profesionales

El curso tiene como objetivo desarrollar habilidades personales y profesionales en los participantes, enfocándose en la gestión de emociones y la superación personal. A través del análisis y clasificación de las emociones, los participantes aprenderán a reconocer, comprender y manejar sus emociones de manera efectiva, mejorando su inteligencia emocional. Además, se promoverá el desarrollo de habilidades que favorezcan el crecimiento personal, la autoconfianza y el desempeño profesional, integrando ambos aspectos para lograr un equilibrio que potencie el rendimiento en su vida laboral y personal.

Proveedor: CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa).

Destinatarios: Todos los integrantes de la organización.

Método: *Capacitación no presencial.* La modalidad del curso es online con actividades asincrónicas, lo cual permite elegir el momento de realización, dentro de un plazo preestablecido. Cuentan con el material, un docente a disposición y evaluaciones por cada módulo. Además, se llevarán a cabo consultas semanales para evaluar el progreso de los participantes y brindar retroalimentación continua, asegurando un seguimiento cercano del proceso de aprendizaje.

Lugar: Capacitación a distancia.

Duración: El curso tendrá una duración de 4 semanas, con un encuentro semanal de 2 horas de duración cada uno.

Recursos a utilizar: Computadoras físicas.

Obligatoriedad: Sí.

Costo estimado: Gratuito

- Instructor: proveedor CAME.
- Se dictará dentro del horario laboral no incurriendo en horas extras.

Título de la capacitación: Oficina virtual

El curso tiene como objetivo enseñar a los participantes a crear y gestionar una oficina virtual, utilizando herramientas digitales para mejorar la comunicación, colaboración y productividad dentro de la organización. A través del curso, los participantes aprenderán a configurar cuentas, utilizar funciones clave como chat y videoconferencia, y automatizar tareas para

optimizar procesos. Además, se abordarán temas como el desarrollo de formularios y encuestas, útiles para la recolección de datos comerciales y la mejora de la toma de decisiones. El curso está diseñado para que todos los miembros de la organización puedan aplicar estos conocimientos de manera práctica y eficiente en su día a día laboral.

Proveedor: CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa).

Destinatarios: Todos los integrantes de la organización.

Método: *Capacitación no presencial.* La modalidad del curso es online con actividades asincrónicas, lo cual permite elegir el momento de realización, dentro de un plazo preestablecido. Cuentan con el material, un docente a disposición y evaluaciones por cada módulo. Además, se llevarán a cabo consultas semanales para evaluar el progreso de los participantes y brindar retroalimentación continua, asegurando un seguimiento cercano del proceso de aprendizaje.

Lugar: Capacitación a distancia.

Duración: El curso tendrá una duración de 4 semanas, con un encuentro semanal de 2 horas de duración cada uno.

Recursos a utilizar: Computadoras físicas.

Obligatoriedad: Sí.

Costo estimado: Gratuito

- Instructor: proveedor CAME.
- Se dictará dentro del horario laboral no incurriendo en horas extras.

Título de la capacitación: Análisis del Riesgo Crediticio y Gestión de Cobranzas.

El objetivo del curso Análisis del Riesgo Crediticio y Gestión de Cobranzas es proporcionar a los participantes los conocimientos y habilidades necesarios para evaluar el riesgo crediticio y gestionar eficientemente las cobranzas dentro de una empresa. Los participantes aprenderán a analizar los factores que influyen en la concesión de crédito, gestionar el riesgo asociado y aplicar un proceso de cobranza efectivo y ético. Además, se abordarán las mejores prácticas para optimizar la recuperación de cuentas por cobrar, reducir la morosidad y asegurar un flujo de caja saludable, todo ello dentro del marco legal y normativo aplicable.

Proveedor: CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa).

Destinatarios: Todos los integrantes de la organización.

Método: *Capacitación no presencial.* La modalidad del curso es online con actividades asincrónicas, lo cual permite elegir el momento de realización, dentro de un plazo preestablecido. Cuentan con el material, un docente a disposición y evaluaciones por cada módulo. Además, se llevarán a cabo consultas semanales para evaluar el progreso de los participantes y brindar retroalimentación continua, asegurando un seguimiento cercano del proceso de aprendizaje.

Lugar: Capacitación a distancia.

Duración: El curso tendrá una duración de 4 semanas, con un encuentro semanal de 2 horas de duración cada uno.

Recursos a utilizar: Computadoras físicas.

Obligatoriedad: Sí.

Costo estimado: Gratuito

- Instructor: proveedor CAME.
- Se dictará dentro del horario laboral no incurriendo en horas extras.

3.2. Presupuesto y estimación de costos

Al ejecutar este plan de capacitación, se estima un costo aproximado de \$977.846.-, detallado de la siguiente forma:

Programa de formación

Curso de formación pedagógica	\$ 427.846,00
Refrigerios	\$ 275.000,00
Taller de formación legal	\$ 0

Refrigerios \$ 275.000,00

Programa de desarrollo de habilidades

Liderazgo, coaching y gestión del cambio \$ 0

La comunicación y las organizaciones \$ 0

Conducción de reuniones eficientes \$ 0

Word \$ 0

Excel \$ 0

Oficina virtual \$ 0

Desarrollo de habilidades personales y profesionales \$ 0

Análisis del Riesgo Crediticio y Gestión de Cobranzas \$ 0

Total general \$ 977.846,00

El gasto estimado corresponde al primer programa, donde se contratará a un proveedor externo, luego sumaremos materiales didácticos (biromes, cuadernos, impresiones) y snacks. Este monto cubre exclusivamente los insumos necesarios para la capacitación y la provisión de refrigerios durante las actividades.

Las actividades se llevarán a cabo dentro del horario laboral. En caso de que se realicen fuera del horario laboral, el tiempo adicional será considerado como horas extraordinarias, y se abonará según las leyes laborales vigentes en nuestro país. Es importante destacar que las

horas de capacitación, tanto dentro como fuera de la jornada habitual, es un gasto que debe asumir la empresa.

Para reducir costos, se ha decidido incorporar cursos ofrecidos por la Cámara Argentina de Comercio y Servicios y la Confederación Argentina de la Mediana Empresa, los cuales son gratuitos y se brindan de manera online. Sin embargo, dado que las capacitaciones serán obligatorias, podrán cursarse de manera virtual o presencial, es decir, tanto en la oficina como en sus hogares, sin generar costos adicionales por el curso en sí.

3.3. Cronograma del PAC

Con el fin de planificar y organizar las actividades de forma detallada, se diseñará un cronograma que responderá al Plan Anual de Capacitación. A continuación, se diagramará cada programa y tema de capacitación junto con sus fechas, modalidad, carga horaria y a quien estará destinado.

Los participantes podrán aprovechar al máximo el proceso de aprendizaje, ya que se tendrán en cuenta los períodos de menor carga de trabajo.

<i>Cronograma para Estudio Jurídico</i>																		
PROGRAMAS	TÍTULO DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	MODALIDAD	HORAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Programa de Formación	Curso de formación pedagógica	CEOs y Supervisores	In company	96	X	X	X	X	X	X								
	Taller de formación legal	Teams Leaders y Teleoperadores	In company	48						X	X	X	X	X	X	X	X	
Programa de desarrollo de habilidades	Liderazgo, coaching y gestión del cambio	CEOs, Supervisores y Teams Leaders	Virtual	8	X													
	La comunicación y las organizaciones	CEOs, Supervisores y Teams Leaders	Virtual	8		X												
	Conducción de reuniones eficientes	CEOs, Supervisores y Teams Leaders	Virtual	8			X											
	Word	Toda la organización	Virtual	8				X										
	Excel	Toda la organización	Virtual	8					X									
	Oficina virtual	Toda la organización	Virtual	8						X								
	Desarrollo de habilidades personales y profesionales	Toda la organización	Virtual	8								X						
	Análisis del Riesgo Crediticio y Gestión de Cobranzas	Teleoperadores	Virtual	8							X							
	TOTAL DE ACTIVIDADES				10													
	TOTAL DE HORAS				205													

3.4. Evaluación

La evaluación es una etapa crucial en el diseño, Gore (2004) señala que permite determinar si responde de manera adecuada a las necesidades de capacitación. A través de la recopilación de comentarios y sugerencias de los involucrados, se pueden identificar mejoras o realizar ajustes necesarios. Para ello, las caracteriza de la siguiente manera:

- Evaluación de reacción: se centra en obtener las opiniones de los participantes.
- Evaluación de aprendizaje: medir qué habilidades o conocimientos nuevos ha adquirido la persona como resultado de la capacitación, evalúa la efectividad del aprendizaje y el grado en han internalizado los contenidos o destrezas impartidas durante la formación.
- Evaluación de uso: permite identificar si son efectivamente aplicados por los participantes en su entorno laboral o en situaciones reales.
- Evaluación de resultados en la gestión: permite medir qué cambios o mejoras se han producido o cómo fue el desempeño de los participantes como consecuencia directa de la capacitación.

Para implementar lo señalado anteriormente, nos basaremos en el modelo de evaluación de Kirkpatrick (1999), citado por Chiavenato (2009), que propone cuatro niveles de evaluación:

- Nivel 1: Reacción: Este nivel mide la satisfacción de los participantes con el programa de capacitación, recopilando comentarios a través de encuestas o entrevistas sobre el contenido, la forma de impartición y la experiencia general.
- Nivel 2: Aprendizaje: En este nivel, se evalúa el grado en que los participantes han adquirido nuevos conocimientos, habilidades o actitudes. Esto puede medirse mediante pruebas, evaluaciones o demostraciones de aprendizaje.
- Nivel 3: Comportamiento: Aquí se observa el cambio en el comportamiento o desempeño de los participantes en su entorno laboral, verificando si están aplicando lo aprendido y cómo esto impacta su desempeño.
- Nivel 4: Resultados: Este nivel evalúa el impacto general del programa en los resultados de la organización, como aumento en la productividad, satisfacción del cliente o reducción de costos.

Para los primeros dos niveles (Reacción y Aprendizaje), se llevará a cabo una encuesta de satisfacción que permitirá medir la efectividad e impacto del programa, evaluando las actitudes, conocimientos y la percepción general de los participantes. Esta encuesta servirá como base para identificar áreas de mejora en futuras capacitaciones (Anexo 3). A tal efecto, en los niveles de Comportamiento y Resultados, se evaluará la transferencia de los conocimientos adquiridos por los empleados. Para ello, se utilizará una evaluación de desempeño (Anexo 4) , la cual se centra en observar el cambio de comportamiento de los empleados en el entorno laboral, específicamente cómo están aplicando lo aprendido. En este sentido, también se incluirán encuestas de seguimiento a los 3 o 6 meses.

Es fundamental que esta evaluación se realice de manera anónima, garantizando la confidencialidad para evitar sesgos y obtener una retroalimentación honesta y constructiva. Para recolectar los datos de forma segura, se utilizará Google Forms.

En conclusión, la evaluación no solo permite apreciar la efectividad de la capacitación, sino que también es clave para identificar áreas de mejora y asegurar que se cumplan los objetivos. Los modelos de evaluación de Gore y Kirkpatrick nos proporcionan un marco para obtener una visión clara del impacto de la capacitación tanto en los participantes como en la organización. A través de la recopilación de datos y la retroalimentación, se garantiza que el PAC sea cada vez más efectivo, promoviendo el desarrollo de los empleados y contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

Reflexiones finales

Según Chiavenato (2009) la capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, y en este sentido, se transforma en un nexo entre las necesidades actuales de la empresa y su capacidad para adaptarse y crecer en un entorno cambiante. Este Plan Anual de Capacitación, diseñado para el Estudio Jurídico durante el año 2025, tiene como objetivo abordar los desafíos internos que ha arrojado el diagnóstico organizacional, mediante entrevistas y encuestas, que incluyen la ausencia de inducción para los nuevos ingresos, dificultades que los operadores enfrentan en temas de atención al cliente, y la carencia de comunicación interna.

Para llevar a cabo estos desafíos, se ha propuesto un programa de capacitación que atraviesa a los 15 empleados/as que cuenta la organización, distribuidos entre posiciones administrativas

y operativas. Este programa se enfoca en desarrollar las habilidades, actitudes y aptitudes, perfeccionar los métodos de trabajo y promover una retroalimentación efectiva.

Con el fin de optimizar los recursos, se han optado por los cursos de formación gratuita brindados por la CAME⁵, que se impartirán en la jornada laboral habitual, ya sea en modalidad presencial en la oficina o de manera remota, sin generar costos adicionales.

Una vez que los mandos altos y medios hayan completado con los cursos de la primera etapa, se propondrá un taller de formación legal dirigido a los mandos bajos, con el propósito de brindar herramientas les permita desempeñar su trabajo de manera efectiva a futuro. Además, este proceso busca promover un cambio cultural, donde la capacitación sea apreciada como una herramienta continua para el desarrollo tanto de las personas como de la organización misma.

Se espera que pueda implementarse en el transcurso del próximo año, para que su efectividad sea evaluada mediante encuestas y evaluaciones de desempeño, lo que permitirá realizar seguimientos y ajustes en caso de ser necesario. El objetivo es generar un cambio real, experimentarlo y enfrentar tanto la complejidad como la incertidumbre. Es fundamental simplificar los procesos dentro de las organizaciones, eliminando tanto las complicaciones como el exceso de burocracia que dificulta su funcionamiento. Además, se debe ofrecer mayor libertad a las personas para que puedan aprovechar sus recursos más valiosos: su inteligencia, talento y conocimientos. (Chiavenato, 2009)

Finalmente, a través del Plan Anual de Capacitación, se proyecta que la organización no solo implemente los cambios necesarios para adaptarse a los cambios del entorno, sino también para fomentar una mejora continua en todos los niveles. Este proceso contribuirá al desarrollo de una cultura más sólida, dinámica y flexible, capaz de enfrentarse a los retos inesperados del futuro.

⁵ CAME: Confederación Argentina de la Mediana Empresa

Bibliografía

Libros

- Blake, O. J. (1999). *Necesidades de capacitación: Origen, detección y análisis*. Buenos Aires: Editorial Macchi.
- Blake, O. J. (2005). *La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones* (5.^a ed. corregida y aumentada). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Chiavenato, I. (1999). *Chiavenato: Como proceso modificador de las capacidades de las personas* (5.^a ed.). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8.^a ed.). México: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9.^a ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). Capacitación. En *Gestión del talento humano* (pp. 369-396). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Echeverría, R. (2005). *Ontología del lenguaje* (6.^a ed.). Chile. Comunicaciones Noreste Ltda.
- Gómez Pawelek, J. (2008). *El aprendizaje experiencial*. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Psicología, Capacitación y Desarrollo en las Organizaciones.
- Gore, E. (2004). *La educación en la empresa: aprendiendo en contextos organizativos*. Ediciones Granica, Buenos Aires.
- Guiñazú, G. (2004). *Capacitación efectiva en la empresa*. *Invenio*, 7(12), 103-116. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87701209>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). México: McGraw-Hill.
- Hoffer, E. (1973). *Reflections of the human condition*. New York: HarperCollins..

Rodríguez M., D. (2005). *Diagnóstico organizacional* (6ta ed.). México. Alfaomega Grupo Editor.

Saltos, R., Tohaza, I., & Maldonado, M. (2011). Gestión del talento humano: Detección de necesidades de capacitación (Nº 3).

Trotta, M.F., & Cebe, C. (2010). *La capacitación, herramienta para el cambio y la innovación*. Argentina. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/411524836/Trotta-La-Capacitacion-Herramienta-Para-El-Cambio-y-La-Innovacion>

Vázquez Mazzini, M. (2015). *La gestión del cariño: Una etnografía sobre el aprendizaje y la enseñanza en una escuela de negocios del Gran Buenos Aires* [Argentina: EA, julio de]. Recuperado de <https://lccn.loc.gov/2016366138>.

Wolk, L. (2007). *Coaching: El arte de soplar brasas* (2.^a ed., 5.^a reimp.). Buenos Aires: Gran Aldea Editores - GAE.

Sitios Webs

Confederación Argentina de la Mediana Empresa (2020). *Cursos a distancia*. [Fecha de Consulta 15 de Noviembre de 2024]. Recuperado de: <https://escuela-negocios-came.com.ar/>

Documentos legales:

Convención Colectiva de Trabajo Nº 130/75. Empleado de Comercio (1975). Publicada en *Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios*, 25 de Julio de 1975. Argentina.

Ley Nº 20.744. Ley de Contrato de Trabajo (1976). Publicada en *Información Legislativa*, 13 de mayo de 1976. Buenos Aires, Argentina

Información consultada de la organización:

Perfil y descripciones de Puesto.

Anexos

Anexo I. Entrevista a los mandos altos-medios

La entrevista tiene como objetivo relevar datos sobre la organización, con fines pedagógicos y académicos, para cumplir con los requisitos del Trabajo Final y obtener la Licenciatura en Relaciones del Trabajo. Este proyecto implica la propuesta de un plan anual de capacitación para su organización, por lo que se garantiza confidencialidad y anonimato tanto en sus datos personales como en los de la organización.

Con su conformidad, se continúa la entrevista con las siguientes preguntas:

Cargo:.....

Antigüedad:.....

A continuación, en virtud de investigar y enriquecernos para generar un diagnóstico, nuestro principal objetivo es *conocer y describir la organización, su marco normativo, actores/as*:

¿Conoce el origen de la organización?

¿Cómo describirías la estructura organizativa de la empresa?

¿Quiénes son los principales actores dentro de la organización y cuál es su rol en la toma de decisiones?

¿Cuántos trabajadores se encuentran comprendidos en la organización?

¿Sabe bajo qué normativa se encuentra?

En cuanto al diagnóstico organizacional y poder *determinar los procesos de formación y capacitación, analizar las tareas y responsabilidades de cada rol que compone la organización para generar los descriptivos de puestos*, puede indicarnos si:

¿Sabe cuál es su rol en la organización?

¿Cuáles son las tareas y funciones que deben realizar? ¿Se las han indicado anteriormente?

¿Le han brindado una inducción en su ingreso? ¿Se siente capacitado para realizar esas tareas?

¿Quién es responsable de definir las funciones y responsabilidades de cada puesto?

Para llevar a cabo un plan anual de capacitación es necesario *establecer e identificar oportunidades de mejora*:

¿Su organización lleva a cabo capacitaciones? En caso de que sí, ¿con cuánta regularidad?

¿Quién se encuentra a cargo de capacitar? ¿Qué herramientas utiliza?

¿Recibe alguna formación obligatoria que sea proporcionada por algún tercero, mediante convenios u otros acuerdos? ¿Propia de la empresa?

¿Qué tipo de capacitación o desarrollo profesional se le ha proporcionado a los empleados?

¿Qué procesos internos siente que están funcionando de manera eficiente y cuáles podrían mejorarse?

¿Se ofrecen capacitaciones para adaptarse a nuevas incorporaciones, actualizaciones y/o cambios en los procesos de trabajo?

¿Le parece importante implementar capacitaciones? ¿Qué cambios quisiera implementar con las capacitaciones?

Anexo II. Cuestionario

<i>Cuestionario sobre capacitación y trabajo</i>	
Operador N	
1.	¿Cuándo ingresó en la organización? (Especifique mes y año)
2.	¿En qué área se desempeña?
3.	¿Ha recibido al momento de su ingreso una capacitación sobre los procesos de trabajo?
4.	En el caso de que sí, ¿recuerda qué temas se abordaron?
5.	¿Ha recibido alguna otra capacitación en estos años?
6.	¿En qué modalidad se realizó?
	<input type="checkbox"/> <i>Virtual</i>
	<input type="checkbox"/> <i>Presencial</i>
7.	¿Considera que fue una herramienta a la hora de poner en práctica su tarea habitual?
8.	¿Cómo evalúa la posibilidad de participar en un programa de capacitación para mejorar sus habilidades?
9.	¿Considera que es necesario implementar una capacitación?
10.	¿Qué temas le gustaría que se incluyan?
11.	¿Nota algún problema que nota en su jornada habitual? (Relacionada a: tareas, jornada de trabajo, comunicación, entre otras)
12.	¿Le han indicado cómo fue su desempeño en este tiempo? En el caso de que su respuesta sea negativa, ¿le interesa recibirlo?
13.	Dentro de estas opciones, ¿qué curso cree que le otorgará posibilidades de crecimiento? (puede marcar uno o varios)
	<input type="checkbox"/> Calidad de Servicios y Atención al Cliente
	<input type="checkbox"/> Análisis del Riesgo Crediticio y Gestión de Cobranzas
	<input type="checkbox"/> Negociaciones, teoría, prácticas y nuevos enfoques
	<input type="checkbox"/> Taller con contenido legal
	<input type="checkbox"/> Oratoria
	<input type="checkbox"/> Habilidades analíticas
	<input type="checkbox"/> Oficina virtual
	<input type="checkbox"/> Excel
	<input type="checkbox"/> Word
	<input type="checkbox"/> Desarrollo de habilidades personales y profesionales
14.	¿Qué modalidad prefiere?
	<input type="checkbox"/> Presencial
	<input type="checkbox"/> Virtual
	<input type="checkbox"/> Esquema híbrido
	<input type="checkbox"/> Me es indistinto
	<input type="checkbox"/> No me interesa
15.	¿Estaría dispuesto a participar del cambio?
16.	¿Qué actividad o tarea espera hacer mejor después de esta capacitación?

Anexo III: Encuesta de satisfacción

Encuesta de satisfacción: Capacitaciones

El propósito de esta encuesta de satisfacción, es conocer el punto de vista del colaborador e identificar la efectividad de las capacitaciones dictadas.

1. Indique nombre completo

2. ¿Cuál es su posición ocupada?

3. Indique cuál de las siguientes capacitaciones recibió:

- Liderazgo, coaching y gestión del cambio
- La comunicación y las organizaciones
- Conducción de reuniones eficientes
- Word
- Excel
- Oficina virtual
- Desarrollo de habilidades personales y profesionales
- Análisis del Riesgo Crediticio y Gestión de Cobranzas
- Taller de formación legal

4. ¿Cómo considera que fueron las capacitaciones?

- Muy satisfecho
- Algo satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Algo insatisfecho
- Muy insatisfecho

5. ¿Le resultó de fácil comprensión?

- Muy satisfecho
- Algo satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Algo insatisfecho
- Muy insatisfecho

6. En el caso de que no, ¿qué sugerencias podrías hacernos?

7. ¿Siente que esta instancia de capacitación, contribuye a mejorar su desempeño?

- Totalmente de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. ¿Cómo calificaría el material utilizado en el curso?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Deficiente
- Muy deficiente

9. Conocimientos adquiridos: (Marqué la que corresponda)

Deficiente Malo Satisfactorio Bueno Excelente

Nivel de conocimientos y habilidades previos a la capacitación

-

Nivel de conocimientos y habilidades

-

10. Nivel de satisfacción con respecto al capacitador. (Marqué la que corresponda) *

Deficiente Malo Satisfactorio Bueno Excelente

El capacitador generó interés en los participantes

-

La comunicación fue clara

-

Las dudas, dificultades y/o problemas fueron resueltas por el capacitador

-

11. ¿Qué mejorarías de la capacitación?

12. ¿Desea realizar alguna sugerencia para mejorar el proceso de aprendizaje?

Anexo IV: Evaluación de Desempeño

Evaluación de Desempeño: Medición de los Objetivos del Plan de Capacitación.

Empleado: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Evaluador: _____

Objetivos del Plan de Capacitación:

1. Aumentar la productividad y ofrecer herramientas para desarrollar habilidades, actitudes y aptitudes.
2. Perfeccionar los métodos de trabajo para fomentar la confianza de los empleados en la realización de sus tareas.
3. Mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación dentro de los equipos de trabajo.
4. Incorporar procesos de retroalimentación para mejorar el desempeño del personal.
5. Fomentar la participación activa de los empleados en los programas de capacitación.

1. Evaluación de Productividad y Habilidades

Objetivo: Aumentar la productividad y proporcionar herramientas para desarrollar habilidades, actitudes y aptitudes.

Criterio Desempeño

¿Ha mostrado mejoras en la calidad y cantidad del trabajo?

Excelente Bueno Aceptable Insuficiente

¿Aplica las herramientas adquiridas en la capacitación en su labor diaria?

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Nunca

¿Ha incrementado su eficiencia en la ejecución de tareas?

Sí No

Comentarios adicionales _____

2. Evaluación de Métodos de Trabajo y Confianza

Objetivo: Perfeccionar los métodos de trabajo y fomentar la confianza en las tareas asignadas.

Criterio Desempeño

¿Ha mejorado la organización y planificación de sus tareas?

Excelente Bueno Aceptable Insuficiente

¿Muestra confianza y proactividad al asumir tareas nuevas o más complejas?

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Nunca

¿Realiza sus tareas con mayor autonomía después de la capacitación?

Sí No

Comentarios adicionales _____

3. Evaluación de Relaciones Interpersonales y Comunicación

Objetivo: Mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación dentro de los equipos de trabajo.

Criterio	Desempeño
¿Ha mejorado la comunicación con sus compañeros y supervisores?	
	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Aceptable <input type="checkbox"/> Insuficiente
¿Participa activamente en reuniones y actividades de equipo?	
	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Frecuentemente <input type="checkbox"/> Ocasionalmente <input type="checkbox"/> Nunca
¿Resuelve conflictos interpersonales de manera efectiva?	
	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Comentarios adicionales _____	

4. Evaluación de Retroalimentación y Desempeño
 Objetivo: Incorporar procesos de retroalimentación para mejorar el desempeño del personal.

Criterio	Desempeño
¿Ha mostrado disposición para recibir y aplicar retroalimentación?	
	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Frecuentemente <input type="checkbox"/> Ocasionalmente <input type="checkbox"/> Nunca
¿Utiliza la retroalimentación recibida para mejorar su rendimiento?	
	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Frecuentemente <input type="checkbox"/> Ocasionalmente <input type="checkbox"/> Nunca
¿Ha logrado mejoras en su desempeño después de recibir retroalimentación?	
	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Comentarios adicionales _____	

5. Evaluación de Participación en la Capacitación
 Objetivo: Fomentar la participación activa de los empleados en los programas de capacitación.

Criterio	Desempeño
¿Ha mostrado interés y compromiso con las actividades de capacitación?	
	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Frecuentemente <input type="checkbox"/> Ocasionalmente <input type="checkbox"/> Nunca
¿Ha participado activamente en las sesiones y actividades propuestas?	
	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Frecuentemente <input type="checkbox"/> Ocasionalmente <input type="checkbox"/> Nunca
¿Ha puesto en práctica los conocimientos adquiridos durante las capacitaciones?	
	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Frecuentemente <input type="checkbox"/> Ocasionalmente <input type="checkbox"/> Nunca
Comentarios adicionales _____	

Evaluación General:
 Puntaje Total:

Criterio	Puntaje (1-5)
Productividad y habilidades	_____
Métodos de trabajo y confianza	_____
Relaciones interpersonales	_____
Retroalimentación y desempeño	_____
Participación en la capacitación	_____
Promedio del puntaje:	_____

Comentarios Generales del Evaluador:

Plan de Acción (si corresponde):

• Acciones _____ de _____ mejora:

• Metas _____ y _____ plazos _____ de _____ mejora:

Firma del Empleado: _____

Firma

del Evaluador: _____

Instrucciones para el Evaluador:

- Evalúe el desempeño del empleado con base en los criterios descritos, proporcionando comentarios claros y constructivos.
- El puntaje es de 1 a 5, donde:
 - | 1 = Muy Insuficiente
 - | 2 = Insuficiente
 - | 3 = Aceptable
 - | 4 = Bueno
 - | 5 = Excelente
- La evaluación debe ser objetiva y basada en comportamientos observables, no en percepciones personales.