



RIDUNAJ
Repositorio Institucional
Digital UNAJ



Universidad Nacional
ARTURO JAURETCHE

Tesinas de Grado

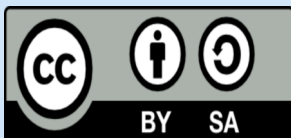
Micaela Alejandra Centurión

Plan anual de capacitación 2024 de mejora de habilidades de gestión para una empresa de servicios call center

2023

*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:

Centurión, M. A. (2023). Plan anual de capacitación 2024 de mejora de habilidades de gestión para una empresa de servicios call center [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche].
<https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3228>



Plan anual de capacitación 2024 de mejora de habilidades de gestión para una empresa de servicios *call center*

Instituto de Ciencias Sociales y Administración

Micaela Alejandra Centurión

E-mail: micaela.centurion@yahoo.com.ar

Universidad Nacional Arturo Jauretche

Director Córdoba, Esteban

E-mail: cordobaesteban@yahoo.com.ar

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2023.

Agradecimientos 3

Resumen 4 Introducción 6 Marco Normativo 12 *Organigrama*

1° Parte: Diagnóstico de necesidades de capacitación: 18 *situación actual de la organización*

Metodología de La Investigación 20 Grupo destino PAC 24 Objetivos del Trabajo Integrador Final (TIF) 26 Desarrollo de los resultados del diagnóstico realizado 27 Herramientas de recolección de datos resultados e interpretación 31

Análisis FODA de la organización 34 Conclusión parte I 36

2° Parte: Propuesta de Plan Anual de Capacitación 37 Plan Anual de Capacitación Diseño de PAC 38 Temario Plan Anual de Capacitación 40

Evaluación 43 Profesionalización de RRHH: Capacitación y Desarrollo del Talento 47

Presupuesto 49

Puesta en Marcha del plan de capacitación 51

Conclusión Final 52 Bibliografía 54 Anexos 56

2

Agradecimientos

A mis padres Martina y Gerónimo quienes me brindaron la oportunidad de estudiar, y a toda mi familia que siempre apostó en mí. A mi segunda casa, la Universidad Nacional Arturo Jauretche que me dio la posibilidad de poder formarme en ella, y conocer a grandes líderes, profesores y profesoras que sembraron en mi motivación para seguir adelante.

Finalmente, agradezco al destino que me permitió nacer en la gran patria argentina. 3

Resumen

En el presente trabajo de investigación se desarrollará un Plan Anual de Capacitación (PAC de ahora en adelante) de mejora de habilidades de gestión, para ser aplicado en una organización que ofrece servicios de telecomunicaciones mediante esquema de *call center*, para ser aplicado en el año 2024. El mismo se desarrollará en dos partes; la primera parte se referirá al diagnóstico de las necesidades de capacitación, conceptos utilizados y que guiará el trabajo, marco normativo, metodología de la investigación y los objetivos del presente TIF, entre otros. La segunda parte, en base al resultado de las herramientas

utilizadas, se propone el diseño, planificación y aplicación del PAC abordado.

El PAC tiene como destino aplicarlo en los puestos del colectivo de mandos medios y gerenciales, ya que dicho *seniority*, pertenece a liderar la parte operativa y en donde se desarrolla el grueso de la tarea, es decir donde se opera a mayor actividad económica del negocio. La metodología de investigación utilizada será cualitativa, y se utilizaron tres herramientas de técnicas de recolección de datos para detectar las necesidades de capacitación: encuesta de clima organizacional, entrevistas semiestructuradas a jefes y gerentes, y finalmente, observación participante. Los resultados de las técnicas utilizadas, arrojaron que las y los empleados de la organización realizaban sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, además de evidenciar situaciones instaladas como falta de comunicación, mal clima de trabajo, malos o nulos tratos de los gerentes hacia jefes y/o supervisores/as, falta de conocimientos de procedimientos que pueden desarrollarse en el trabajo diario, como por ejemplo accidentes, brindar primeros auxilios, entre otros. Sumado a los resultados obtenidos, se obtuvo la información de que la empresa no ha aplicado capacitaciones en sus últimos 5 años, por lo tanto, es también este TIF una nueva estrategia de reinversión, ya que al contar con una capacitación eficiente permite a la empresa obtener innovación, el desarrollo de estrategias competitivas, corporativas y funcionales.

Palabras claves: Empresa de telecomunicaciones, Mandos Medios, Eficacia Organizacional, Liderazgo, Capacitación.

Abstract

This research work will develop an Annual Training Plan (PAC from now on) to improve management skills, to be applied in an organization that offers telecommunications services through a call center scheme, to be applied in the year 2024. It will be developed in two parts; the first part will refer to the diagnosis of training needs, concepts used and that will guide the work, regulatory framework, research methodology and the objectives of this TIF, among others. The second part, based on the results of the tools used, proposes the design, planning and

implementation of the PAC addressed.

The PAC is intended to be applied to middle management and management positions, since this seniority belongs to lead the operational part and where the bulk of the task is developed, i.e. where the greatest economic activity of the business is carried out. The research methodology used will be qualitative, and three tools of data collection techniques were used to detect training needs: organizational climate survey, semi-structured interviews to chiefs and managers, and finally, participant observation. The results of the techniques used showed that the organization's employees performed their tasks below a satisfactory level, and also revealed situations such as lack of communication, poor working environment, poor or no treatment of managers towards bosses and/or supervisors, lack of knowledge of procedures that can be developed in daily work, such as accidents, first aid, among others. In addition to the results obtained, information was obtained that the company has not applied training in the last 5 years; therefore, this TIF is also a new reinvention strategy, since having efficient training allows the company to obtain innovation, the development of competitive, corporate and functional strategies.

Keywords: Telecommunications company, Middle Management, Organizational Effectiveness, Leadership, Training.

Introducción

En el presente trabajo integrador final (TIF) para la obtención del título de licenciada en relaciones del trabajo, se desarrollará un plan anual de capacitación de mejora de habilidades de gestión el cual será aplicado a una empresa de telecomunicaciones, es decir que ofrece servicios de telecomunicaciones, especialmente prestaciones de programas y procesos en formato *call center*. La empresa está ubicada en Argentina, en el corazón de la

ciudad Autónoma de Buenos Aires, especialmente en la comuna 1.

Los principales clientes de la organización son entidades bancarias o financieras que deciden tercerizar sus servicios de telecomunicaciones, y recurren a contratar los servicios de *call center* que brinda la empresa en cuestión. La elaboración del trabajo (TIF) comenzó en mayo del año 2022 y finalizó en abril del 2023. A partir de este momento, a la empresa analizada la llamaremos “Proactiva S.A” para generar un anonimato y resguardar la identidad de la misma.

El caso objeto estudio, cuenta con una estructura organizativa compuesta por aproximadamente 350 colaboradores y colaboradoras, de los cuales el área donde se concentran más trabajadores es la operativa que se compone en promedio de 330/335 empleados. Los números, mes a mes no suelen ser exactos ya que dentro de la actividad, esta fluctuación se debe a un movimiento de personal llamado rotación de personal.

Se diseñará un PAC que será brindado para ejecutar en el área jerárquica de la empresa analizada, es decir mandos medios y gerenciales, ya que son ellos quienes lideran los departamentos y áreas de toda la estructura organizativa, y ese el rol es realmente importante, ya que de ellos dependerá que la organización en conjunto con todos los departamentos lleguen a alcanzar metas y objetivos que se le han propuesto; estas metas serán propuestas por la directiva y es el rol de cada jefe y/o supervisor/a, promover la cooperación entre sus grupos y otros grupos de departamento dentro de la misma organización. Es por eso que los métodos propuestos dentro del PAC, colaborará en facilitar la ejecución de las tareas asignadas al personal de dirección, lo que mejorará la motivación y de la misma manera trabajar con nuevas herramientas para gestionar el trabajo, motivándolos hacia un mejor desempeño, lo que conlleva a la realización de cada tarea de forma eficiente. La capacitación como herramienta logrará apoyar al equipo de mandos medios y gerenciales a través del aprendizaje, y ellos podrán aplicar sus nuevas habilidades en el trabajo.

El trabajo adhiere a las pautas éticas para ciencias sociales y humanidades propuestas por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación garantizando consentimiento y confidencialidad (ley 11.044). La empresa accede a que este trabajo sea presentado como parte y requisito de la titulación de grado de Licenciada en Relaciones de Trabajo de la Universidad Nacional Arturo Jauretche.

Proactiva S.A inicia sus actividades en el año 2010, exactamente el 11/11/2010, junto a un grupo de empresarios de orígenes argentinos y uruguayo quienes luego de una gran trayectoria en el mundo de los negocios y al cabo de tener una basta experiencia dentro de “las telecomunicaciones”, deciden dar paso y materializar su sueño es por eso que los lleva a no solo unirse finalmente como empleadores, sino el de estar del otro lado de negocio monetizando esos conocimientos adquiridos con la trayectoria laboral. El nombre de la empresa, alude al proyecto y al grupo económico a ser “proactivos en el negocio”.

La organización se constituye y define en la actualidad como una empresa **BPO** es decir una empresa de *outsourcing* que ofrece sus servicios de telecomunicaciones a empresas que optan por externalizar estos servicios; los mismos pueden ser cobranza de deudas en todos sus tramos y moras: moras tempranas, moras

avanzadas y cobranza de mora intermedia; Prevención de Mora; Ventas; *Telemarketing*; Encuestas de satisfacción.; *Customer services* y fidelización de clientes. La empresa para mediados del 2013, competía a nivel bonaerense junto con otras organizaciones del mercado, y fue allí cuando obtuvo grandes reconocimientos y premios anuales tales como por “Empresa con mayor nivel de contrataciones de 2013”, en 2014 y 2018 “Agencia con mejor recupero mensual” sostenida durante 4 años seguidos. Y a nivel nacional, Proactiva S.A formó parte de las empresas del sector de BPO, quienes conformaban parte de un prestigioso ranking en el cual duró 12 años consecutivos por la nominación de “empresa mejor cotizada y con buenas políticas de trabajo” y, de esa manera se refleja la solidez de su trayectoria en el negocio del *call center*.

Al inicio, el *call center* contaba con 10 operadores (dentro del rubro, el nombre que se otorga a los trabajadores y trabajadoras que ocupan el puesto operativo, pasan a llamarse operadores/as y/o gestores *on line*) y 2 supervisores. Esto, con el pasar de los años fue incrementando su volumen hasta llegar a una nómina aproximada de 350 colaboradores.

Los actores con quienes interactúa la organización son principalmente clientes del sector banca/financiera, es decir entidades que delegan en estas empresas de *outsourcing* sus propios clientes, productos, asesorías o atención personalizados, entre otros que brinda la Proactiva S.A a través de las diversas carteras y/o campañas que poseen. Algunas de las campañas y/o carteras que tiene la organización al momento de este análisis son Banco BBVA, Banco Galicia, Tarjeta Naranja, Banco Itaú, Banco Comafi, financiera “Crédito del sol” “Argen Créditos”, “Fideicomiso Creditia S.A” entre otros.

De acuerdo a misión, visión y valores la empresa tiene como misión crear valor para sus clientes y el mercado, alcanzando los mejores niveles de eficiencia y adaptabilidad sobre la base del desarrollo de sus clientes. Como visión, ser punto de referencia para las empresas, sus ejecutivos y demás profesionales, en la generación de conocimientos y solución integral de buenas prácticas en el mundo de las cobranzas. Y como valores, encontramos compromiso, responsabilidad, orientación a resultados, innovación, adaptabilidad, y excelencia en el servicio. Dentro Proactiva S.A, al ingresar y pasear por sus pasillos contiguos al *hall* de entrada, podemos observar en una pared una frase escrita que representa el lema de la empresa informando uno de los principales pilares del negocio: “Ninguno de nosotros es tan bueno como todos nosotros juntos”.

La organización analizada, contiene un modelo de negocio basado en que su servicio depende directamente y casi que exclusivamente del trabajo y talento humano, por lo que se define a los *call center* como industrias de capital humano intensivo. La cantidad de personas necesarias para mantener este tipo de negocio, podemos informar que se traduce en grandes desafíos, y el mayor de ellos es cómo gestionar el talento humano. Este modelo de empresa necesita implementar una gestión operativa exhaustiva, garantizando así su rentabilidad y

el alcance de sus resultados. Sosteniendome en el autor Chiavenato (2009) cuando afirma que los principales protagonistas y quienes se encargan de poner en acción y hacer girar los engranajes de la producción son las personas. Porque ellas pasan a conformar el gran patrimonio que tienen las empresas, por lo tanto, el valor del

capital humano y con la ejecución de las tareas y actividad dentro de la empresa, hacen que las cosas sucedan. Es decir, son las personas las que dirigen los negocios, también las que elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional. Cuando son contratadas y se les asignan las tareas, prestan su fuerza de trabajo y de esa manera, conducen la actividad; es por eso que la capacitación y el desarrollo del talento humano son imprescindibles para conseguirlo, y obviamente poner en marcha los objetivos organizacionales. Sin este valioso patrimonio la organización no tendría un objetivo que perseguir, para eso los colaboradores y colaboradoras de la empresa deben contar sólidos conocimientos sobre las tareas que desarrollan, los métodos que utilizan para realizarlas y cuáles son los objetivos pretendidos para dicha tarea a ejecutar, y cuando las personas no tienen este conocimiento, o quizás perdieron el hilo conductor hacia sus actividades, estamos en presencia de una necesidad de capacitación; y es por eso, que la empresa debe proveer de la misma. Ahora bien, cuando hablamos de necesidad de capacitación, deseo retomar la definición que utiliza Blake (2008) para hablar de este concepto:

“Estamos frente a una necesidad de capacitación, cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben efectuar de los conocimientos y/o habilidades requeridas para su ejecución en dicho nivel.”
(Blake, 2008, p. 51).

Contar con un PAC, logrará vigorizar a la empresa con acciones que permitan que todos los sectores y departamentos, trabajen en conjunto, actúen de manera positiva y un talento humano altamente capacitado, conexiones entre tarea y puestos, persecución de objetivos y como resultado final, una mejora notable en todos los procesos es decir, mejoras económicas igual a mejores resultados para los clientes y, un crecimiento intelectual de todas las personas que conducen equipos.

Proactiva S.A cuenta con una estructura organizativa compuesta por aproximadamente 350 colaboradores y colaboradoras, donde solo el área operativa se compone de 330/335 empleados aproximadamente. Los números son aproximados, ya que sucede que la empresa pertenece a una actividad en la cual suele predominar una alta rotación de personal. Y para hablar de este concepto, me parece oportuno citar el concepto junto a Chiavenato (2007) cuando señala que la rotación de personal constituye en

“la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, en otras palabras, se puede explicar cómo el volumen de personas que ingresan a la empresa y las que salen de ella” (p. 56). A su vez, Martha Alles (2011) define la rotación de personal como

“La salida de trabajadores que son sustituidos por otros en la organización” (p. 21).

Tomando en consideración estos conceptos, se concluye que la rotación del personal consiste en el egreso de empleados de una organización y la admisión de colaboradores nuevos para cubrir vacantes. Con frecuencia,

la rotación se mide en un período de tiempo determinado, reflejado en términos porcentuales, a esto se lo denomina índice de rotación; y existe con el propósito de realizar comparaciones para generar correcciones,

diagnósticos, estrategias y programas que ayuden a disminuir este índice. Para poder comprender mejor el concepto, existen dos grupos donde se conjuga la rotación de personal: rotación interna y rotación externa. La rotación interna constituye la cantidad de empleados que se reubican de puesto. Se conoce también como promoción o desarrollo de carrera, sin que eso signifique salir de la empresa. En este sentido, este tipo de rotación se constituye como herramienta para el desarrollo y gestión del talento. La rotación externa, a su vez, se presenta por diversos factores, como el desarrollo de un nueva área o puesto de trabajo, despido intempestivo, procesos de selección inadecuados, renuncia voluntaria e inestabilidad emocional. La rotación externa, también puede originarse cuando un empleado toma la decisión (por razones personales o profesionales) de finalizar la relación laboral, ya sea para encontrar un mejor trabajo, cambiar de actividad, tener más tiempo de calidad en relación trabajo-familia entre otros. Pueden existir muchas razones por las que un colaborador piensa que su trabajo actual ya no le conviene: mal ambiente de clima laboral, poca información o nula comunicación institucional, mala relación con el jefe, entre otros. Estos últimos factores, entre otros, son los que se vieron reflejados al momento de utilizar las herramienta de recolección de datos para la detección de las necesidades de capacitación. Según indicadores de rotación, obtenidos en informes de personal que la empresa brindó tras varios encuentros, se ha observado un alto nivel de rotación, esto se tradujo en resultados negativos que perjudican el buen funcionamiento de la empresa, es por esto el PAC de mejora de habilidades de gestión viene a paliar y revertir esta situación, porque promete desarrollar nuevas habilidades de gestión de conducción de equipos hacia el fortalecimiento del liderazgo y, que en conjunto con nuevas habilidades de comunicación, gestión de tiempos y formación del personal hacia un desarrollo de carrera, lograrán una eficacia organizacional y un modelo objetivo del deber ser, a corto plazo. Se busca de la misma manera, llegar a volver a ser la empresa mejor posicionada en el mercado argentino dispuesta a mantener su estabilidad financiera, ser sostenible en el tiempo y ser eficaz organizacionalmente.

El concepto anteriormente citado de eficacia organizacional me gustaría sumarlo al concepto de eficacia administrativa, es oportuno basarme en Chiavenato(2007) cuando explica el concepto de “la eficacia empresarial, refiriéndose al modo de hacer óptimas las formas de rendimiento. Busca que el rendimiento en la empresa sea el máximo, a través de medios técnicos y económicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)”(P,5).

El autor señala los diversos criterios que forman parte de la base primera para establecer a su subconcepto de eficiencia administrativa, puede componerse por:

- La capacidad de la administración de la organización para encontrar fuerza de trabajo calificada. ●
La moral que guía a cada empleado y dicha satisfacción dentro del trabajo.
- Índices positivos de rotación de personal y ausentismo.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Buenas relaciones entre los departamentos y áreas.

- Percepción respecto de los objetivos de la empresa.
- Utilización adecuada de la fuerza de trabajo calificada.
- Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo.

Es entonces la eficacia administrativa quien conduce hacia la eficacia organizacional, es decir dos conceptos que convergen entre sí para dar paso a un resultado, que sólo se consigue cuando se logra reunir tres condiciones esenciales:

- El alcance de los objetivos empresariales,
- el mantenimiento del sistema interno,
- y la adaptación de la empresa al ambiente externo.

Alles (2005), señala que la capacitación es un proceso que consiste en poder mejorar el presente en vistas de ayudar a construir un futuro en el que los talentos humanos de la empresa estén formados, capacitados y preparados para superarse continuamente, ofreciendo un plan de capacitación sustentable y sostenible en el tiempo. Es por esto que se informa que los programas de capacitación deben atender necesidades urgentes, pero también deben ser útiles para alcanzar el futuro deseado. La capacitación es una oportunidad para el desarrollo de las personas (Blake, 1992), y por lo tanto una herramienta muy importante al alcance de la organización y clave para el área donde se gestiona el talento: RRHH, ya que dentro de esta área las personas que la componen serán quienes se encargaron de llevarla a cabo este plan anual de capacitación. Es a través de la capacitación se logrará paliar, crear, mejorar y adecuar nuevos conocimientos, habilidades y actitudes al correcto desarrollo del puesto de trabajo. Sumando a la noción de capacitación, quisiera citar el autor Idalberto Chiavenato (2009) que detalla una característica clave importante sobre las personas y el lugar que ocupan y desarrollan dentro de la empresa, y nos da información afirmando que las personas son quienes hacen que las cosas sucedan y son las que marcan la acción, son aquellas quienes dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional. Para que todo funcione bien, y la empresa sea eficaz y efectiva, es primordial la capacitación y el desarrollo. Cuando hablamos de nuevos conocimientos, principalmente quisiera asociar la noción de nuevas y mejores maneras de desarrollar la actividad dentro del puesto de trabajo.

Este PAC se ayudó de tres herramientas de recolección de datos, que más adelante se detallaran en profundidad, pero quisiera destacar una en especial que fue la encuesta de clima laboral y su puesta en valor fue importante ya que lo que se buscaba, era acceder al estado actual de la organización relatada por los mismos protagonistas y acceder así, al conocimiento del clima organizacional de Proactiva S.A. Para el autor Chiavenato (2000) el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además, tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados. El clima, es la identificación de características que hacen a los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la 10

consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional. Por lo tanto, para entender el clima de una organización es indispensable comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales. La identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados demuestran, que a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización, estas influyen directamente a su motivación laboral. En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional. Los resultados de la encuesta de clima laboral, que se realizó a todo el colectivo de mandos medios y gerenciales, arrojaron que en su gran mayoría, el personal manifiesta que debe mejorar la comunicación con todos los departamentos y áreas, ya sea con el superior inmediato, con los colaboradores e incluso con la gerencia. Una empresa sin comunicación, causa un trabajo en equipo desarticulado y problemas de coordinación.

Marco Normativo

En este apartado se busca realizar el marco normativo y legal, que guía a la actividad de la empresa analizada. De acuerdo a las capacitaciones, el trabajo de empresas de telecomunicaciones está regularizado por la Ley de Contrato de trabajo n°20744, quien dentro detalla los derechos y obligaciones de los trabajadores y empleadores. Dentro de la LCT en su art VIII “de formación profesional” se desarrollan aspectos relativos a la capacitación laboral y se consagra como un derecho subjetivo del trabajador. La norma establece que la promoción profesional y la formación en el trabajo, serán en condiciones igualitarias de acceso y el trato será un derecho fundamental para todos los trabajadores y trabajadoras. Respecto del empleador, dispone que éste deberá implementar acciones de formación profesional y/o capacitación con participación de los trabajadores y con la asistencia de los organismos competentes al Estado, si lo requiriese.

Ahora bien, la empresa pertenece a la actividad de empleados de comercio, la actividad se encuadra dentro del gremio del sindicato de Empleados de Comercio, quien se encarga de regularizaciones en materia de mejoras de condiciones laborales para todos los trabajadores de la actividad. Pero, el grupo destino del PAC mandos medios y gerenciales, se encuentran fuera de convenio por lo tanto, no hay una ley que obligue y exija a los empleadores a realizar actividades de formación y/o capacitación. Proactiva no ha aplicado capacitaciones en los últimos 5 años, por lo tanto es este PAC, será utilizado como la planificación a largo plazo de la estrategia de profesionalización organizacional que se estima, porque al contar con una capacitación eficiente permitirá a la empresa innovarse a través de el desarrollo de estrategias competitivas, corporativas y funcionales.

Organigrama (Ver Anexo 1)

Si bien este PAC no aplica a el resto de la organización, lo que se busca es dar a conocer los departamentos y áreas que componen al organigrama de la empresa analizada, luego se profundizará en el colectivo de destino del PAC, el cual se analizó y busco establecer las funciones, tareas y responsabilidades de cada pesto. Encontramos las áreas de Apoyo, comprende los sectores de administración, RRHH, calidad y sistemas. En las áreas tales como contrataciones, *payroll* y legales, la empresa las terceriza, por lo tanto no están contempladas en este organigrama.

De acuerdo al área Comercial es la encargada de realizar a grandes rasgos, planificaciones comerciales para entre otras cosas, captar nuevos clientes y mantener su flujo de ingresos. El área comercial está compuesta por el responsable comercial, responsable de ventas y estrategias.

El organigrama es una representación gráfica del diseño operativo y administrativo de una empresa. En el organigrama, se incluye la jerarquía de la empresa y se utiliza para mostrar el grado de autoridad de cada uno de los departamentos y roles de la compañía. Proactiva entregó un organigrama desactualizado, por lo que se brindó soporte y organización para actualizar el existente y plasmarlo en este TIF. Diseñar un organigrama 12 tiene múltiples ventajas ya que permite, detectar la dimensión de la estructura organizacional, la descripción de puestos de trabajo, y mediante una adecuada organización, se establecen y cumplen objetivos laborales, métodos y procesos para desempeñar y planificar las actividades eficientemente de cada colaborador en sus puestos de trabajo. Al delimitar funciones, las personas que tengan la responsabilidad de supervisar a sus equipos, podrá coordinar el trabajo de varias personas y estructurar equipos para realizar el trabajo eficientemente. El desarrollo de una estructura organizacional es primordial, porque involucra un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisiones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores, materiales y funciones para la consecución de objetivos organizacionales. El organigrama y su diseño, hará que los directivos delimiten el trabajo de cada uno de los colaboradores, estableciendo posiciones jerárquicas en las cuales se especifiquen obligaciones y reglas para desempeñar las

actividades asignadas a cada uno de las personas que integran la organización, con el fin de lograr los objetivos predeterminados por los altos mandos, como en este caso la gerenta.

De acuerdo a Chiavenato organizar significa:

“Agrupar, estructurar e integrar los recursos organizacionales, definir la estructura de los órganos que los deberán administrar, establecer la división del trabajo mediante la diferenciación y medir los niveles de autoridad y responsabilidad”. (2002, p.362).

Por lo tanto toda organización debe funcionar como un sistema integrado y cohesionado en que las partes se interrelacionan estrechamente para alcanzar los objetivos organizacionales.

Mandos medios

Para avanzar en el conocimiento de la estructura de la empresa, es necesario ubicar el grupo de destino de este PAC, y su importancia dentro de la conducción del organigrama. Es por eso que se define a mandos medios como los responsables de ejecutar muchas y distintas actividades entre las áreas del organigrama. Los mandos medios son estructuralmente un proceso de supervisión de un proceso, que de forma sistémica relaciona el seguimiento, orientación, formación, evaluación y asesoría, que abarca desde un contexto administrativo o educacional, sobre las cuales posee ciertas atribuciones y autoridad en el ámbito de la organización, con la finalidad de optimizar y mejorar el rendimiento del personal que integra la organización y el incremento de las competencias para mejorar los procesos, tareas y servicios que lleva a cabo la empresa. Entonces, un jefe de área no solo asume el rol de transmitir o ejecutar órdenes, sino que también deben tener la capacidad de orientar y asesorar a los trabajadores en cualquier área de la organización en las cuales se desempeñe, sumando a su rol son capaces de evaluar el desempeño de otros, pero al mismo tiempo de formar su propio trabajo. Por tanto, la gestión del talento dentro de una organización dependerá de las habilidades de liderazgo que desarrollen los mandos medios y gerenciales para con su equipo de trabajo. De hecho, la dimensión de liderazgo es uno de los pilares que guía este PAC, y me parece oportuno basarme en Martha Alles (2019), quien utiliza el concepto de liderazgo como la capacidad de dirigir a las personas y lograr que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos organizacionales. Es el líder, quien deberá comprometerse con el

desarrollo de sus colaboradores, su evaluación, la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos. Es decir, el líder deberá lograr ser auténtico y para eso, se recurre a su desarrollo, fortaleciendo su capacidad de liderazgo reconociendo y alineando sus valores a la estrategia de la organización. Llevar adelante un equipo sólido de trabajo, no es un trabajo menor, porque conlleva una gran responsabilidad: la conducción del equipo de trabajo a los objetivos planteados por la empresa. Sin embargo, un líder no sólo es capaz de influenciar positivamente a su grupo, sino también requiere de ciertas habilidades como escucha activa, debe comunicar sus ideas, siendo esta influencia la parte medular del liderazgo, saber guiar y cuando seguir, gestión de información de los colaboradores que ejercen influencia hacia el líder y el equipo. De esta manera, se generará un liderazgo compartido dando lugar a todos los integrantes del equipo, aportandoles valor a cada uno. Un líder de equipo,

generará participación, donde el objetivo principal será ir hacia el mismo camino, generando un mayor *engagement*, motivación y retención del talento.

Al concepto de liderazgo, y en vistas de una visión a largo plazo luego de la intervención en este PAC, quisiera incluir un concepto llamado liderazgo para el cambio, quien viene acompañado del concepto utilizado por la autora Martha Alles(2002), quien informa que partiendo de la base de que el líder, deberá desarrollar la habilidad de comunicar una visión clara de la estrategia de la organización. Esa visión, será viable y posible para los actores de la conducción y ejecución del trabajo, creando cierta motivación, y afianzando un compromiso genuino y orgánico. Este tipo de liderazgo relatado por Alles de líder para el cambio, es el que se busca establecer Proactiva, en una visión a futuro. Sumando a este concepto, Alles (2002) nos informa acerca del deber ser del

“El líder para el cambio deberá:

- 1) Comunicar su visión de la estrategia de la firma y de los negocios haciendo que aquella sea posible y deseable para los accionistas despertando compromiso genuino en su gestión y sus planes. Apoya y propone nuevas tendencias y nuevos emprendimientos.
- 2) Su visión genera aceptación por parte de los accionistas, consigue que estos se comprometan y apoyen los cambios y las nuevas propuestas.
- 3) La visión que propone no siempre es percibida por los otros de un modo que genera acción y apoyo.” (P, 42.)

Descripción de Puestos de trabajo

Chiavenato(2008) informa que la descripción de puestos inicia al relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades de la persona que ocupe el puesto.

14

Gerente General: (Ver Anexo 2)

La empresa, solo cuenta con una gerente general ocupada por una sola persona quien tiene la responsabilidad de la dirección de la empresa, es también la encargada de reportar directamente al CEO (*chief executive order*) que en este caso, no está presente en la empresa y tampoco interactúa solo lo realiza través de la gerenta es decir, comunica a los accionistas sobre los objetivos y logros de la empresa a través de reportes, balances e informes que cada jefe de departamento gestiona de manera semanal, mensual y anual.

Se espera que la persona que ocupa el puesto de gerente, se encargue de trazar los objetivos del negocio y

conseguir que el personal, trabaje conjuntamente para lograrlos. De acuerdo a su modalidad de trabajo, la gerenta lo realiza de manera híbrida. Es decir, se compone por un esquema laboral híbrido de 4X1, 1 de manera presencial y 4 home office. Entonces, la persona que ocupa el puesto, es responsable de conseguir los objetivos de una empresa desarrollando las estrategias que sean necesarias. Hacer uso de los presupuestos empresariales para conseguir los beneficios de la empresa.

Otra función del gerente/a de la empresa es la de motivar, supervisar y mediar entre el equipo de trabajo. Entre otras actividades, podemos puntuar las más significativas y estratégicas que servirán de base para implementar este PAC, se espera que la gerenta de la empresa entonces: Tenga una visión empresarial y capacidad de planeamiento estratégico a mediano y largo plazo. Altísimo dominio de la expresión oral y escrita, es decir oratoria que le permita ser portavoz de la organización cuando sea necesario. Compromiso con la empresa, honestidad y un recorrido profesional que inspire a su equipo de trabajo.

Jefe de Departamento/área (Ver Anexo 3)

Dentro del área de operaciones, se encuentran los jefes de área, y conforma la jerarquía máxima dentro del equipo de producción. Son ellos los que reportan directamente al gerente. De acuerdo a su modalidad de trabajo, los jefes de área lo realizan de manera presencial. Un jefe de área es la persona que está al mando dentro de un equipo de trabajo. Constituye la autoridad dentro del grupo, el objetivo de su función es la de coordinar a todos los miembros del equipo para que realicen sus funciones de la forma más eficiente posible. Entre sus actividades están, coordinar al equipo de trabajo: planificación, gestión de recursos, plazos de entrega, elementos de logística y gestión de contratiempos. En definitiva, la función de coordinación del equipo de trabajo se encarga de mantener unido al equipo y hacer que el proyecto funcione en todo momento. El jefe de equipo además, definirá cuáles son las metas a las que se aspira como equipo, ya que estas serán las que determinen la dirección que se tomará mediante el conjunto de elementos y decisiones derivadas de su coordinación general. Ejercer el liderazgo dentro del grupo: esta función podemos destacar como primordial que debe tener el jefe de equipo dentro del propio grupo. El liderazgo, es un elemento necesario para que todos los miembros del equipo trabajen con un objetivo común y en la misma dirección. La comunicación dentro del equipo también será función primordial del jefe; de acuerdo a la política organizacional dentro de Proactiva, se busca que la información sea horizontal y que abarque a todos los colaboradores. La comunicación es un elemento fundamental para que cualquier acción en grupo funcione de forma eficiente. El jefe de área, también tendrá un especial definición en la toma de decisiones, especialmente ante los imprevistos o contratiempos que pueden surgir de la labor diaria y cotidiana, es función del jefe de equipo llevar a cabo la toma de decisiones cuando haya dudas sobre qué opción sea la correcta. Esta función está reforzada por su carácter de líder y por su capacidad para coordinar al equipo.

Supervisor/a (Ver Anexo 4)

El supervisor/a de *Call Center* es colaborador encargado de realizar el seguimiento del proceso y la monitorización en tiempo real, de todo lo que ocurre en el *Call Center* y en su equipo de trabajo, reportando directamente al jefe de área. De acuerdo a su modalidad de trabajo, los supervisores lo realizan de manera híbrida, y esto queda determinado por cada departamento y área, ya que por ejemplo en el departamento de mora tardía los supervisores realizan un mes presencial y un mes de manera home, en la campaña ventas solo tienen un día *homeoffice* sin embargo en la campaña de post-ventas es 100% *homeoffice*.

Entre las tareas principales de los supervisores y supervisoras deberán monitorizar el proceso de gestión de los empleados para confirmar que trabajan junto con los objetivos de la organización. También, deberá fomentar la comunicación interna y el *feedback* con su grupo de trabajo.

Como se menciona anteriormente, los supervisores reportan directamente al jefe de área, y por lo tanto de manera periódica ellos deberán contar con los reportes e informes periódicos de supervisores. Los jefes de área, a su vez, deberán devolver soluciones o instrucciones sobre el manejo de la actividad. Los supervisores median en caso de cualquier conflicto o situación que se presente entre los colaboradores, son ellos quienes trabajan para solucionarlo y aclarar situaciones. Supervisores y supervisoras favorecen el buen ambiente y el respeto dentro del grupo de trabajo. En la línea de lo indicado en el anterior punto, este cargo también se responsabiliza de crear un clima de trabajo adecuado para que los colaboradores en pos de que logren sentirse satisfechos y felices. Como es de conocimiento, los colaboradores necesitan disponer de la mayor cantidad de datos posible para poder resolver el trabajo asignado, y para que esto suceda, será el supervisor quien tenga que estar muy pendiente para hacer su acceso lo más sencillo posible, lo que se traducirá a su vez en un servicio más rápido y eficaz. Los supervisores, deberán velar por la disponibilidad de los recursos y herramientas necesarias para realizar adecuadamente el trabajo. En el aspecto técnico y material, el supervisor también se encarga de que los empleados cuenten con todas las herramientas para trabajar (mobiliario, *hardware*, *software*, vinchas para llamados, etc.) sin estos medios, es imposible realizar la labor. Los supervisores, también participan en los procesos de selección y reclutamiento junto con RRHH, ya que son ellos quienes conocen a la demanda de personal que necesitan para sus equipos de trabajo, intervienen en las entrevistas y pruebas que realizan los responsables de Recursos Humanos, tales como una evaluación técnica llamada *Role-Play*, que consiste en simular una situación de actividad laboral cotidiana, como puede ser un llamado en línea, al cual se agrega ciertas dificultades al desarrollo de la actividad, y de esta manera se evalúan las habilidades de solución del candidato de la entrevista.

16

De acuerdo a las métricas para el cumplimiento y mejora de procesos, los supervisores/as son quienes realizan un seguimiento de la gestión de sus colaboradores corrigiendo cualquier situación, para así optimizar resultados. El supervisor de *Call Center*, analiza las principales métricas y el desempeño de los empleados para buscar la forma de mejorar su desarrollo laboral, tanto desde un punto de vista colectivo como individual. Finalmente, el supervisor deberá colaborar con el departamento de calidad, ya que desde allí se testean las grabaciones del

centro de llamadas, se procede a su análisis y de esa manera, se elabora un informe de devolución de las mismas. De esta manera, trabajar en conjunto con los supervisores y el departamento de calidad, hace que la gestión de la información fluya entre ambos departamentos, permite mejorar procesos y de detectar tanto los posibles errores que cometen los gestores como sus aciertos.

1º Parte: Diagnóstico de necesidades de capacitación

Situación actual de la organización

Para Chiavenato (1997) la detección de necesidades de capacitación orienta la estructuración, desarrollo de

planes y programas para el fortalecimiento de conocimientos y actividades del personal. Es decir, la empresa se asegura de que los recursos se utilicen eficientemente en los programas de capacitación para que se acoplen a las metas y objetivos principales de la organización. En vez de sugerir o adivinar qué tipos de capacitación serían útiles, la detección de las necesidades ofrece datos reales sobre las áreas críticas en las que hay que enfocarse primeramente, y cuáles cuestiones serán proyectadas al mediano y largo plazo. El autor Blake (2008), explica el concepto diciendo que:

“Estamos frente a una necesidad de capacitación, cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben efectuar de los conocimientos y/o habilidades requeridas para su ejecución en dicho nivel”. (Blake, 2008, p. 51). El diagnóstico se obtuvo a través de herramientas de recolección de datos tales como encuesta de clima organizacional, entrevista semi-estructurada con jefes de área y gerente; y finalmente, la observación participante.

Proactiva S.A ha pasado por muchos procesos de cambios e innovación, ya que se encuentra dentro del mercado de capitales de las telecomunicaciones hace 13 años, lo cual se podría decir que conforma una trayectoria sólida, pero actualmente no cuenta con una estructura de relaciones interpersonales fructífera, lo cual hace que la productividad tenga cierto declive con resultados negativos, produciendo un inevitable retroceso económico.

El contexto por el cual se construyó esta situación, se fue gestando con un proceso que se produjo en marzo del 2020, y fue conocido como Pandemia de Covid-19, situación que fue declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020) como, una emergencia de salud pública de preocupación internacional. Lo cual ha traído no solo una situación alarmante a nivel salud, sino también al desarrollo de nuevas maneras y métodos de organizar el trabajo. Esto sucedió de manera repentina, generando un clima de caos mundial, el cual nadie estaba preparado para esta nueva realidad. Dentro de la empresa, esta nueva modalidad tomó a todo el organigrama por sorpresa, por lo que llevó a que se dificulte un poco la nueva organización tras los efectos de la pandemia, se buscó organizar y responder a la situación de manera rápida y eficiente estableciendo un nuevo método de trabajo llamado “teletrabajo”, es decir trabajar en aislamiento desde los hogares evitando el trabajo presencial y el conglomerado de personas, ya que estaba prohibido. Este tipo de trabajo se desarrolla en un panorama de actividad que exige que sea totalmente flexible, conectado a través de internet, y de esta manera de organizar el trabajo a distancia. Es por eso, la empresa de telecomunicaciones que analizamos aquí, recurre a que todo el organigrama adapte esta modalidad de trabajo, es decir que todos los empleados y empleadas de la organización debieron organizar el trabajo y desarrollar la actividad desde sus hogares, poniendo a disposición sus herramientas de trabajo (pc o notebooks, vinchas, internet, entre otros) al servicio de la empresa hasta que ésta,

logre organizarse y luego, distribuir las herramientas de trabajo disponibles dentro del inventario de la organización. En esta situación, la aparición de nuevas formas de organizar el trabajo trajo consigo complicaciones. Fuentes como las entrevistas brindadas a los gerentes y jefes de áreas, informan que establecer un nuevo modo de trabajo fue bastante complicado ya que nadie estaba preparado para la situación y debían

crear una nueva infraestructura lo cual no funcionaba en su totalidad. Esta situación de los trabajadores, de disponer las herramientas personales al trabajo, claramente generó un gran malestar, y hasta sintieron que la empresa, los responsabilizó delegando un rol activo en la conformidad de esta nueva manera de trabajar, y no es lo que corresponde. Por otro lado, esta situación desarrollada y sostenida a lo largo del año 2020 hasta la actualidad, forjó una causa y efecto negativo, como dijeron los supervisores y jefes de áreas *malas maneras de realizar el trabajo, cansancio y estrés*, señalado en las encuestas. Esta nueva manera de organizar el trabajo trajo consigo también, una respuesta negativa de resultados productivos, los cuales eran muy por debajo de un nivel satisfactorio; también, se establecieron situaciones normalizadas como falta de comunicación, malos tratos de los gerentes hacia jefes y/o supervisores/as, reproduciendo un mal clima de trabajo, aparejando una falta de motivación y un nivel aún más alto de rotación.

Es por eso que mediante la aplicación de este PAC de mejoras de habilidades de gestión, se logrará establecer entre otros resultados, mejoras a nivel de desarrollo de trabajo y conducción de quienes son jefes, gerentes y supervisores, porque se buscará desarrollar habilidades gestión del personal tales como liderazgo, desarrollar conductas productivas relacionadas con la comunicación y oratoria. A través de estas mejoras de conducción, lo que se desea es elevar el nivel de motivación en cada grupo de trabajo y departamento en su conjunto.

A través de las herramientas de recolección de datos como la encuesta de clima laboral, se accedieron a resultados como que la empresa no ha aplicado capacitaciones en los últimos 5 años; por lo tanto es este PAC será utilizado como una estrategia de reinversión laboral en el corto plazo, porque al contar con una capacitación eficiente permitirá a la empresa innovarse a través de el desarrollo de estrategias competitivas, corporativas y funcionales, es decir se accederá a obtener un abanico de mejoras muy alentadoras en donde se organizará nuevamente todos los procesos de la compañía, esto se traduce en rendimientos óptimos, eficiencia de cada puesto de trabajo; se desarrollarán mejoras de habilidades de gestión de liderazgo, mejorará la conducción de equipos y la empresa renovará el clima laboral. Resultará una mejora en la retención del talento o fidelización.

Metodología de Investigación

La investigación estuvo enfocada bajo un paradigma cualitativo, la cual brinda recursos que permiten obtener información para identificar y describir las cualidades del objeto de estudio. Se suman también algunos factores que

lograran inferir en la situación de carácter cualitativo, siendo este enfoque el de mayor conveniencia para establecer una visión objetiva y que describa de manera óptima los resultados de la investigación. El enfoque cualitativo al mismo tiempo, posibilita colocar en línea paralela la investigación con diversos contextos y realidades que se producen en la organización Proactiva S.A, para entonces lograr la recopilación de datos de interés, estableciendo indicadores y suscriptores. Respecto de las técnicas de recolección de datos, se explorarán las fuentes secundarias como la página web de la empresa para acceder a datos acerca de su confirmación de cultura organizacional, políticas de trabajo, historia, misión, visión y valores, clientes, estructura y demás. Y a través de las entrevistas semiestructuradas con jefes y gerente, se logró acceder a la historia de la conformación de la empresa.

Los métodos de recolección de datos, será a través de una encuesta de clima organizacional, se elige este método ya que a través de esta encuesta de clima nos servirá para evaluar la satisfacción laboral o comodidad del empleado dentro de la empresa Proactiva S.A. Esta herramienta es muy rica en contenidos de información, porque nos ofrece una imagen de la percepción de los y las trabajadoras sobre la empresa en general, condiciones de trabajo, puestos de trabajo, comunicación, relaciones interpersonales, capacitación y motivación, son las categorías que más se quisieron evidenciar y desarrollar en el trabajo. Esta herramienta, se llevará a cabo a través de *google forms* las cuales serán de carácter anónimo y solo para el personal comprendido entre mandos medios y gerenciales. Por otra parte, también se utilizaron entrevistas con preguntas semi-estructuradas con gerentes, supervisores y jefes de área.

Sumando a herramientas de análisis, se usó el método de matriz FODA para estudiar los puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y las amenazas que representa para la organización la falta de capacitación del personal. Por otro lado, se usó la observación participante; cabe destacar que a medida que fue finalizando el 2020, la empresa de forma gradual volvió a recibir a todos los colaboradores en la organización, y se instaló el *home-office*. Siguiendo con la herramienta de recolección de datos de la observación participante, se logró acceder a detectar diversas variables durante las jornadas de trabajo, y cómo las mismas influyen al desarrollo de eventos y/o momentos claves dentro del mes que requieren de más especial atención del uso cotidiano en general. Las mismas, fueron: Días de ingreso del nuevo personal y su inducción. Durante la 2da semana del mes. Y cierre del mes de las actividades.

Ahora bien, la Capacitación es un medio que otorga a los trabajadores, transitar por el proceso de educación y formación en donde permite la apropiación de ciertos conocimientos, y con ellos llegan a ser capaces de modificar comportamientos propios y logran adecuarse a los objetivos que la organización esperan de ellos. La capacitación se torna una necesidad cuando existe una brecha que impide, dificulta o retrasa el logro de metas, propósitos y objetivos de una organización, y esta es atribuible al desarrollo de las actividades del personal. Los nuevos conocimientos implican siempre, nuevas responsabilidades en todas y cada una de las acciones inherentes al rol que

desarrolla la persona en la organización. Estas nuevas responsabilidades, están en general relacionadas con la función específica que desempeña el destinatario dentro de la organización y para la cual está siendo capacitado. Es entonces la capacitación, una herramienta que posibilita el aprendizaje y por esto, contribuye a la corrección de actitudes del personal en el puesto de trabajo.

La capacitación consiste en brindar un servicio de ayuda a los y las trabajadoras mejorando el desempeño laboral y organizacional. Es por eso que el presente PAC el cual promete la mejora de habilidades de gestión, es decir lograr que la base de las relaciones laborales dentro de la organización logren ser sanas, orgánicas y sustentables. Es por eso que pasando a tipos de beneficios que la organización obtendría de esta planificación de las capacitaciones anuales en la empresa de estudio, tiene como objetivo crear una base primera de conocimientos y lograr establecer con claridad la responsabilidad de las tareas que ejercen mandos medios y gerenciales en sus puestos de trabajo. Y como las relaciones interpersonales entabladas con su grupo de trabajo, afectan positiva o negativamente el desarrollo de las actividades cotidianas laborales. Blake (2007) nos relata acerca de que teniendo una definición clara y precisa del puesto que ocupan cada integrante de la organización, al alinearse con de los objetivos organizacionales, se da paso a dejar en claro qué tareas y funciones deberá hacer la persona capacitada una vez finalizada la misma. Estas funciones darán una noción sobre lo que estará realizando en un futuro cercano. Otro objetivo claro dentro de este PAC es desarrollar habilidades de gestión dentro del liderazgo de mandos medios y gerenciales, ya que junto con el desarrollo de estas habilidades, la empresa estará destinada a una mejora del clima organizacional. Ellos son el objetivo principal de este PAC, no solo porque son quienes conducen equipos, sino que establecen su actividad dentro del área productiva, que donde opera el grueso de la actividad, y por lo tanto en donde opera a mayor actividad económica del negocio.

Siguiendo el concepto utilizado por Oscar Blake (1987) la capacitación, se debe considerar como un factor clave en el éxito de las empresas, y constituye una importante herramienta de gestión organizacional; el autor mantiene la convicción que conocimientos, habilidades y actitudes son recursos y requisitos de toda gestión organizacional debe tener. Es por eso, que lo que se busca en el corto plazo con este PAC es también, profesionalizar el área de RRHH, estableciendo los parámetros y procesos dentro del área para la correcta aplicación de capacitaciones y desarrollo de carrera. Basándome en el autor Blake (2003), comparte la idea de que la capacitación es también un instrumento de los procesos de cambio, sosteniéndose en la idea de que los cambios no se producen por sí solos, sino que es necesario instruirse para lograrlos. Se busca entonces formar a la organización, y de esta manera estará enfocada en formar trabajadores y trabajadoras las cuales estén capacitados, convirtiéndose así en una herramienta fundamental para una mejor gestión del talento humano, y con ello facilitando los diferentes procesos de una manera activa, porque para que se logren también llevar a cabo las metas propias de cada departamento y área que confirma a la organización. Simultáneamente dentro de este PAC, lo que pretende lograr es establecer un plan de carrera, el cual potenciará el crecimiento del negocio mientras se profesionalizan las técnicas y aptitudes de los empleados, esto logrará mejorar la experiencia de los trabajadores en la organización y, dentro del puesto de trabajo incrementar la calidad de las labores a profesionalizando trabajadores en vistas de

21
crear futuros líderes. Acompañando la idea de la autora Alles(2019), establece que la formación de los integrantes de la organización no solo son los colaboradores, sino que se extiende más allá de la esfera del individuo, como por ejemplo su familia; ya que con la formación trae consigo crecimiento, desarrollo y un futuro

mejor, ya que crea valor agregado en cada individuo.

Ahora bien, existen tres conceptos de capacitación descritos por Oscar Blake, me parece oportuno destacar las diversas funcionalidades que tiene la palabra, y que permite explicar las poderosas acciones que tienen al interactuar con las personas. Blake (2003) describe:

“La capacitación como una manifestación particular del fenómeno educativo, revisando el énfasis y las características distintivas de la función educativa inserta en el complejo mundo de las organizaciones” (Blake 2003, p. 13).

Es decir, capacitar es también educar y aprender. Es por eso que este autor se refiere a capacitación como: “La capacitación como una herramienta de gestión organizacional, partiendo de la convicción de que los conocimientos, habilidades y actitudes son recursos y, al mismo tiempo, requisitos de toda gestión que una organización se plantee” (Blake 2003, p 14).

La capacitación como nos relata Blake (1987), se ha convertido en el éxito clave de las empresas, y es una herramienta poderosa que está al alcance de los empleados. Es también importante por varias razones porque es un instrumento por el cual los empleados podrán adquirir habilidades y conocimientos nuevos, lo que les permite mejorar su desempeño en el trabajo, tiene como finalidad ayudar a mantener a los empleados actualizados sobre las últimas tendencias y tecnologías o actualizar las existentes. Como informamos anteriormente, la empresa en cuestión requiere de un alto nivel de actualización sobre TIC (Tecnologías de la información y la comunicación), y sistemas de gestión tales como sistemas de *call center* y otros programas que ayudan a la gestión, como el paquete completo de *office*, especialmente el programa excel. Este programa, tiene funcionalidades tales como ayudar a multiplicar la productividad, porque automatiza tareas que de otro modo, serían pesadas y llevarían más tiempo. Tener un buen dominio de esta herramienta, permite trabajar de manera más eficiente y eficaz.

La capacitación mejorará la motivación de los empleados y les ayudará a sentirse más valorados y comprometidos con la empresa. Al hablar de motivación, quisiera agregar el concepto que utiliza Chiavenato al relatarnos acerca de la motivación humana, a la cual se añade el concepto:

“El motivo es aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocar un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo”. (Chiavenato 2007. P, 6).

Ahora bien, algunos factores de motivación organizacionales como logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos son los que ayudan principalmente a la satisfacción del colaborador, caso contrario trabajar con malas relaciones personales, o con una deficiente comunicación, provocan un mal ambiente de trabajo, causando una insatisfacción en el colaborador. Las personas que están más motivadas en el trabajo colaboran más y el ausentismo es menor, por decir una de los tantos beneficios de la motivación. Entonces, la motivación laboral es

tan importante, porque puede cambiar el futuro de una empresa. Existen dos tipos de motivación laboral:

- **Motivación intrínseca:** Es aquella que proviene del propio empleado y que no viene determinado por

ningún factor externo. Un ejemplo puede ser la propia satisfacción personal.

- **Motivación extrínseca:** Esta se incrementa gracias a elementos externos que impulsan al empleado a trabajar con más ganas. Ejemplos de este tipo de motivación laboral pueden ser reconocimientos por parte de la empresa.

La motivación laboral afecta a distintos factores dentro de la empresa y de ella dependerá en gran parte su éxito. Cuando las y los empleados se sienten valorados y reconocidos por su jefes/as y/o su supervisores/as, es más probable que se mantengan comprometidos con la empresa.

Una correcta gestión del talento, la cual se encuentre motivada es más probable que genere ideas innovadoras, contribuya al crecimiento y la competitividad de la empresa. Asimismo, la motivación logrará fomentar una cultura de trabajo positiva, mejorando el trabajo en equipo y creando una atmósfera de apoyo.

Como se mencionó anteriormente, la capacitación se ha convertido en un factor clave en el éxito de las empresas. El solo hecho de contar con un PAC es imprescindible para que las personas que forman parte de las organizaciones respondan de manera adecuada ante los entornos cambiantes y cualquier escenario que se pueda llegar a presentar. Blake (2008), define a la capacitación también como un proceso de corto plazo, que presenta tres aspectos transversales: conocimientos, habilidades y competencias que las personas pueden desarrollar y adquirir. Y hablando de planificación de plazos, la autora Alles (2005) señala que la capacitación es un proceso que consiste en

“mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente” (p. 208).

Es por eso que en un largo plazo, junto con la aplicación de este PAC se busca que el personal que conforma la empresa Proactiva, trabaje de manera armónica, sostenible y con resultados superadores en cada instancia.

Las empresas le dan mucha importancia al proceso de contratación porque quieren contar con colaboradores excepcionales y capacitados. Pero incluso el mejor colaborador no se quedará, si no se siente valorado ni apoyado. Alles(2019) señala que el desarrollo del talento, el cual está constituido tanto por las capacidades como por los conocimientos, permite a la persona responder positivamente al puesto que ocupa dentro de la organización. Es por eso, que en este PAC de mejora de habilidades de gestión destinada para mandos medios y gerenciales, se propone desarrollar una formación de líderes que logren una óptima dirección de equipos y de esa manera, poder retener al talento humano que conforma la organización. Ahora bien, la retención de talento es una estrategia que pone foco en la mejora de la experiencia del empleado. Es por eso que se recurre a generar una imagen de liderazgo positiva. Entonces, el líder formado, desarrollará una mayor eficiencia en el trabajo por la mayor capacidad para detectar debilidades y fortalezas, para luego poner en práctica la mejora continua del desempeño laboral de su equipo. Se establecen cuatro E del liderazgo, y se compone por:

1. ENCUENTRO: un líder buscará tiempo y espacios adecuados para planificar y revisar los puntos claves del plan. Será consciente que el trabajo en equipo lo es todo.
2. EMPATIZAR: Reconocerá a su equipo y la legitimidad de sus ideas, así como sus habilidades. Esto permitirá conectar con cada una de sus aspiraciones.
3. ENGANCHAR: Motivará al equipo. Formando metas en común, esto generará una sinergia para alcanzar los objetivos.
4. EMPODERAR: Se busca que el equipo crezca, se lo reconoce como vital. Según el perfil o habilidades el líder sabe delegar y crear oportunidades de desarrollo.

Un mayor rendimiento, generará una gran motivación para la consecución de los objetivos. El PAC propuesto, desarrollará una nueva manera de conducir equipos, y retener el talento.

La capacitación según (Blake, 1992), es una oportunidad para el desarrollo de las personas , y por lo tanto una herramienta muy importante a desarrollarse dentro de una de las áreas más importantes de la empresa que es RRHH. Departamento donde se gestiona lo más valioso que tiene la organización: el talento humano. Es por eso que se busca, a través de este PAC lograr profesionalizar el área y crear la función de capacitación y desarrollo de carrera.

Chiavenato (2007), nos comparte la información de que la capacitación es un proceso educativo de corto plazo, fundamental que sea aplicado de manera sistemática y organizada, ya que es el medio por el cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. El autor, hace mención a que la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados a alcanzar los objetivos de la empresa. Al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requerida por la organización. Los beneficios que la capacitación ofrece para las empresas:

- Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Motiva a los colaboradores y mejora relaciones interpersonales.

- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Facilita la promoción de los empleados y crea un plan de carrera.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Promueve la comunicación en la organización Beneficios en las relaciones humanas, internas y externas:
 - Mejora la comunicación entre grupos.
 - Proporciona información sobre la empresa.
 - Alienta la cohesión de los grupos.
 - Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
 - Hacer viable los planes de la organización.
 - Proporciona un buen clima para el aprendizaje.

Objetivos del Trabajo Integrador Final (TIF)

Objetivo general

Diseñar un plan anual de capacitación de mejora de habilidades de gestión para una empresa de telecomunicaciones que ofrece servicios de *call center*, con sede en Buenos Aires, Capital Federal para implementar en el año 2024.

Objetivos específicos

Se buscará que a través del PAC de mejora de habilidades de gestión, se logre claridad sobre la responsabilidad de las tareas que ejercen mandos medios y gerenciales en sus puestos de trabajo. Basándome en Oscar Blake(1992), realizar un proceso de capacitación establecerá que los colaboradores logren obtener herramientas que serán de ayuda para establecer nuevamente la conducta de gestión del trabajo, es decir acceder a la información de lo que se está realizando en la actualidad, conocimientos crosa de funciones y tareas a cada colaborador. Estas funciones darán una noción sobre lo que estará realizando en un futuro cercano. Lo que se

desea lograr a través de la ejecución de este trabajo, es

- Establecer la importancia de la capacitación y desarrollo organizacional, siendo estas dos áreas fundamentales para alcanzar los objetivos organizacionales y el desarrollo de las personas.
- .Desarrollar un diagnóstico acerca de las necesidades de capacitación en la empresa de *call center*.
- Proponer un plan anual de capacitación sostenible y sustentable.
- Desarrollar habilidades de gestión dentro del liderazgo de mandos medios y gerenciales. Junto con el desarrollo de estas habilidades, conocimiento y formación, la empresa estará destinada a una mejora de clima organizacional iniciando por la sólida comunicación, objetivo, liderazgo y mejoras continuas de procesos de gestión del trabajo.
- Conocer las responsabilidades de cada puesto que componen la organización.
- Formar capacitadores y capacitadoras dentro del área de RRHH.
- Crear un plan de carrera y de desarrollo.
- Conocer los aspectos culturales y organizacionales de la empresa de *call center* en cuestión. ● Capacitar al personal en material de Primeros Auxilios y RCP. Información básica para establecer conocimiento acerca de los recursos que se deben utilizar en situaciones de accidentes laborales.

Desarrollo de los resultados del diagnóstico realizado

Necesidades de capacitación

Una de las necesidades de capacitación se presenta cuando una función o tarea requerida por la empresa no se desempeña, o bien se podría desempeñar con una mejor calidad, pero se carece de información para ejecutarla. Entonces, lo que se presenta en este apartado, es informar las necesidades de capacitación y las herramientas de recolección de datos, detectó que la empresa en los últimos meses no ha respondido positivamente a ciertos cambios externos y económicos que están sucediendo en Argentina, y esto hace que resultado se traduzcan en pérdidas económicas y demás cuestiones que atacan al resultado económico y al funcionamiento del total del organigrama. Se llegó a la conclusión de que las y los empleados de la organización realizaban sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, además de evidenciar situaciones instaladas como falta de comunicación, mal clima de trabajo, malos o nulos tratos y de comunicación entre gerentes hacia jefes y/o supervisores/as, falta de conocimientos a ciertas situaciones de accidentes laborales

dentro de la jornada laboral, falta de motivación entre colaboradores entre pares y con las figuras de autoridad, como supervisores, jefes; y, finalmente, un índice alto de rotación, traducido en pérdidas tanto de colaboradores como económicas. De acuerdo a estos resultados, se pueden presentar por diversos motivos como nos informa Blake(2007), cuando establece que estas diferencias y resultados negativos se pueden presentar por discrepancia, esto se produce dado que la tarea que se han desarrollado no sale tal cual lo establecido y esto puede deberse por faltas de conocimientos y habilidades requeridas para el puesto ocupado. Por eso, establecer conocimientos de información, habilidades y actitudes que deben ejercer dentro del puesto de trabajo, ayudará a concientizar la conexión de cada mando medio con su tareas y su equipo de trabajo fortaleciendo la responsabilidad con los objetivos organizacionales. Las funciones y tareas de los mandos medios abarcan desde, un contexto administrativo o educacional sobre las cuales posee ciertas atribuciones y autoridad en el ámbito de la organización, con la finalidad de optimizar y mejorar el rendimiento del personal que integra la organización y el incremento de las competencias para mejorar los procesos, tareas y servicios que lleva a cabo la organización. Ahora bien, dentro de los mandos medios y gerenciales, no solo se establecen los objetivos empresariales, modos de trabajo, procedimientos y demás, sino que también se delimita una muy importante herramienta que ayuda a la dirección y buen desarrollo: cultura organizacional. De acuerdo a la cultura organizacional, y es un concepto que deseo desarrollar acompañada de Martha Alles (2019) quien la describe como:

“La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una misma organización. Esta cultura pudo haber sido creada en forma consciente por los directivos y/o fundada o, a partir de una concepción inicial, haber evolucionado con el curso del tiempo. La cultura organizacional es un bien intangible, está presente, y usualmente es muy fuerte” (p.28).

27

Entonces, la cultura organizacional se convierte en un factor primordial para llegar a obtener el éxito en las organizaciones, y usualmente ofrece a cada colaborador una identidad, y una visión individual de la organización. Este análisis base para la confección del PAC, nos permitirá conocer entonces el comportamiento organizacional de su cultura, y con ella, los movimientos del individuo que la compone. La cultura organizacional es el ambiente de una organización, y se genera a partir de la percepción que tienen los colaboradores de la propia organización. De todos modos, la cultura organizacional es una manifestación que se da como consecuencia de diversas de variables como pueden ser las normas, la ideología y los valores que rigen y dan identidad a la organización. También, se construye a partir de la actividad rutinaria, de los eventos particulares y la superación de los conflictos. También se suman variables dentro de la cultura, estas pueden ser las políticas internas, el trato hacia los empleados y las condiciones laborales. La cultura organizacional, está directamente relacionada con las emociones, pensamientos y motivaciones de los empleados.

Dada la presentación de este concepto, al momento de recolectar la información que nos dará la detección de las necesidades de capacitación, la encuesta de clima organizacional fue de gran ayuda para poder

abordar las principales problemáticas y detección que se encontraron dentro de Proactiva S.A. Se eligió esta poderosa herramienta ya que ofrece una imagen de la percepción de los trabajadores sobre cuestiones como la comunicación institucional, el trabajo en sí mismo, las tareas que desempeña, la calidad del entorno, y más, al mismo tiempo que expresan sus satisfacciones dentro del trabajo. Usar una encuesta de clima laboral asegura el éxito de la organización, dado que apunta a recolectar información interna difícil de recaudar, ya que en el caso que se utilizó en este PAC fue de manera anónima y de manera *on-line*, esto permitirá que los empleados canalicen sus opiniones a través de una herramienta oficial, segura y anónima.

El contexto incierto de los últimos años tras el desarrollo de la pandemia, trajo consigo una revolución tecnológica mundial, y muchas herramientas avanzadas en tecnología que tomó a todos por sorpresa y la empresa analizada, no pudo escapar ante esta situación y tuvo que adaptarse a un nuevo mundo donde nadie estaba capacitado para hacerlo, la empresa no ofreció capacitación alguna, pero de todos modos avanzaron a un ritmo lento, pero sin pausa. En un principio, si bien fue una readaptación, la empresa no tenía todos los recursos tecnológicos para toda la organización, es decir no contaba con computadoras para todo el organigrama, lo que llevó a que un gran porcentaje de colaboradores, debieron adecuar sus herramientas personales convirtiéndolas en herramientas para el trabajo. Los procedimientos fueron de manera lenta e hizo que las personas deban ir atravesando nuevas maneras de desarrollar el trabajo de una manera totalmente aislada, distintas maneras de comunicarse, y/o medir el trabajo o producción de los equipos de trabajo, ya que los números no eran los esperados, o anteriores a la pandemia. Una vez instalado la nueva manera de trabajar, la organización siguió sin capacitar al personal, y es por eso que lo que se busca a través de este PAC es mejorar y desarrollar formación de los trabajadores para que logren conectar nuevamente con sus puestos de trabajo y actividades laborales siguiendo siempre, mejorando a grandes rasgos la productividad.

28

El autor Blake(1992), informa que al momento de contratar personal por más excelentes y óptimas que sean sus capacidades, ninguna logrará ser más que excelente que lo que debería ser el desarrollo de la tarea propia de las personas. Es por eso que a través de la capacitación, se podrá modificar las capacidades de las personas, elevando la calidad de la gestión, es decir el desarrollo y resultado de la actividad que estos desean que sean de un nivel eficiente y elevado. Entonces, con capacitación se orientan hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados que les permitan desarrollar sus actividades de manera eficiente. Capacitar implica proporcionar al trabajador las habilidades y conocimientos que lo hagan más apto y diestro en la ejecución de su propio trabajo. Durante el proceso de capacitación, los conocimientos y capacidades transmitidos, pueden ser registrados por las personas a través de un proceso de aprendizaje el cual el resultado se denominará adquisición. Lo que se busca con la capacitación y/o entrenamiento, es que el grupo de trabajo genere un ejercicio cotidiano de este nuevo conocimiento, y, por lo tanto, el resultado será instalado, es decir que estas nuevas habilidades y conocimientos adquiridos sean sostenibles y sustentables a través del tiempo. Queriendo sustentar a la capacitación como herramienta fundamental para el crecimiento de las personas, y

junto con ello la consecuencia de crecimiento organizacional es oportuno citar a los autores Cejas Martínez y Acosta (2012), quienes especifican que la capacitación como función integral de las actividades de recursos humanos y las relaciones laborales, que tiene como objetivo llegar a crear y lograr la eficiencia y la formación de las personas para mejorar la competitividad mediante la productividad. Entonces, la definición de capacitación que utilizan los autores es que la formación, lograría a ser un sistema planificado que busca la preparación y el perfeccionamiento técnico para responder favorablemente a las exigencias de calidad, desempeño y servicio, entendiendo servicio como lo que las personas o recursos que tiene la empresa, prestan al desarrollo de su actividad cotidiana.

Sumando a las definiciones de capacitación que quiero tomar, Blake (1992), informa que para entender la capacitación las organizaciones deben incursionar en unos simples pasos para lograr que la capacitación sea realmente efectiva, y es por eso que debe cumplirse una serie de etapas asegurando 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. Y por supuesto,
- Que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo.

El autor Chiavenato (2011), informa que la actitud de los trabajadores también puede ser modificada, independientemente de que los trabajadores sean conscientes de ello. Ya que, también señala que los cambios, como en este caso el contexto externo económico, y sin manera de evitarlo traen consecuencias incluso de manera interna a la organización, es por eso que quienes gerencian y dirigen las organizaciones deben actuar y conducir la situación como unos verdaderos líderes. Ante esta circunstancia, se plantea el concepto de establecer una “organización en acción”, que es sinónimo de transmisión de mensajes a los miembros de la misma para

29

lograr un futuro deseado y coordinado con los objetivos organizacionales planteados. La capacitación, actúa como comunicador de los conocimientos propios de la organización y de aquellos que se decidan incorporar. Sumando a la idea de cambios y modificaciones externas que también influyen en las modificaciones internas, idea de los autores como Blake (1997), Werther W. y Keith D. (2008), informan que también capacitación actuaría como un paquete de beneficios para los trabajadores, de esta manera las nuevas tareas o puestos se añadirá una mejora en su seguridad en el empleo, acompañado de posibilidades de obtener recompensas, aumentar la satisfacción en el trabajo también interpretado como mejora en el clima laboral, entre otras. Y a nivel organización, este desarrollo de PAC aportará herramientas para que se desarrolle mejoras, dentro de todo en un corto plazo como mejora de liderazgo, comunicación, mejora de gestión de tiempos, toma de decisiones, mayor productividad, aumento de calidad del servicio ofrecido, el uso correcto de los recursos de la organización, mayor facilidad para introducir cambios, mayor flexibilidad y capacidad de adaptación de la fuerza laboral, entre otros aspectos.

Herramientas de recolección de datos resultados e interpretación.

Análisis de la encuesta de clima organizacional. Aspectos más relevantes (VER ANEXO 5).

A través de la encuesta de clima organizacional se buscó conocer cuáles son los niveles generales de satisfacción, respecto al trabajo y el contexto actual en el cual se desenvuelven los colaboradores dentro de la empresa. Los resultados de la encuesta arrojaron una caridad de comunicación, ya que la mayoría manifestó que *“debe mejorar la comunicación en todos sus departamentos y áreas, ya sea con su superior inmediato, con sus colaboradores e incluso con la gerencia”*. Se detona un claro reclamo si se quiere de la situación instalada luego de la pandemia, ya que los jefes de área, comentan que *“el clima laboral, anteriormente era muy bueno”*. Esto provoca que la falta de gestión de la información, acerca de situaciones que pueden surgir dentro del trabajo, como logro y objetivos, la comunicación de instrucciones para realizar el trabajo de supervisores y jefes de área hacia sus colaboradores, no se comuniquen

entre áreas y departamentos. Esto se debe a una falta de canales de información, donde el mensaje sea claro y detalle los logros y objetivos de la organización en todo el organigrama lo cual, se termina por disipar las verdaderas instrucciones para realizar el trabajo. Se observa también en la encuesta de clima organizacional, que hay unos escasos incentivos y reconocimiento al personal, lo cual refieren generaría más motivación si el rol del líder activo de equipo, el cual lograrse involucrarse más con su grupo de trabajo, eso provocaría que aumentaría notablemente la motivación, de esta manera los colaboradores se logran sentir más escuchados y contenidos por sus jefes.

Así mismo, se vislumbra entre los resultados, la falta de inversión en herramientas, estructura edilicia y aplicaciones para el trabajo. Lo cual, si las mismas no se encuentran actualizadas o mismo, si no tiene una infraestructura sólida, los resultados llevan a una oxidación de conocimientos atrasados que hacen que el trabajo se torne lento, junto con herramientas tales como computadoras que no soportan un gran proceso de datos y esto hace que se hagan muy lentas para el tipo de actividad en donde se basa en realizar el mayor volumen de producción dentro de una jornada corta de trabajo.

Con motivo de seguir informando los resultados cualitativos de la empresa, manifestaron los protagonistas, que no se realizan capacitaciones hace varios años, ya que no existe una inversión en capacitación alguna, provocando malestar entre los grupos, ya que se torna necesario en el mundo tan actualizado como es el que les tocó desarrollar. Por consiguiente, tampoco tenían un plan de carrera establecido ni definido para la promoción interna de trabajadores y trabajadoras. Se suma a este pedido, netamente administrativo y de RRHH, la creación e implementación de un manual de procedimientos para actuar en caso de eventualidades que surjan de los colaboradores y de la labor diaria. Esto surge de situaciones en donde los supervisores no logran tener la completa autorización ante determinadas situaciones como procedimiento en caso de enfermedades, ausencias, las cuales sin la última palabra del jefe de área en tiempo real, no se puede proceder. Planteaban que a modo de que llegase a surgir una situación similar, recorrer al manual de procedimientos, sería la primera instancia de solución.

31

Otra temática sumamente importante que viene acompañado de la salud en el trabajo, es brindar conocimientos, información y formación en material de primeros auxilios y RCP, ya que los encuestados informaron no tener conocimiento alguno acerca de que realizar si se presenta la situación. El tener acceso a esta formación, no solo es para reaccionar dentro del trabajo, sino sirve para la vida y es una herramienta sumamente importante que podría llegar a salvar una vida.

Observación participante

A través de la observación participante, se obtuvo información necesaria para poder detectar las necesidades de capacitación dentro de la acción del desarrollo del trabajo diario. Se observó que una de las principales necesidades de capacitación son las relacionadas a la gestión del tiempo; es decir a la planificación de proyectos, programación de fechas y tiempos de organización, por lo que se propone con este PAC, es acceder al conocimiento de nuevas

herramientas de trabajo que proponen mejoras a nivel organizativo y/o administrativo. Se propuso llevar a cabo la observación participante en fechas especiales del mes, las cuales demandaban especial atención a aquellos supervisores y jefes de área. Los mismos son:

Días de ingreso del nuevo personal y su capacitación. Si bien RRHH interviene realizando el proceso de inducción general a la empresa, son los supervisores/as los encargados de realizar un proceso de capacitación técnica al nuevo integrante del equipo. Las fechas son generalmente, dentro de las primeras dos semanas del mes. Entonces, supervisores/as dentro de su jornada de trabajo, debe organizarse y optimizar tiempos para poder repartir su actividad de supervisión no solo al nuevo ingreso, sino a su grupo de trabajo. Muchas veces, supervisores/as no llegan a tiempo para realizar todas las actividades, lo que genera en ellos un nivel más elevado de frustración, ocasionando también cierto “abandono” al equipo de trabajo ya que no logran dividir y optimizar tiempos de manera correcta. En su mayoría, supervisores/as de las campañas del *call center* informaron que *los días de ingreso de personal suelen ser una tarea tediosa en donde por la falta de gestión del tiempo resulta que logran posicionarse en una situación “frustrante y que mejoraría notablemente su día a día si aprendieran a gestionar los tiempos y a organizar bien su día”*. Es por eso que se detecta la necesidad de gestionar tiempos de actividad y de agenda de los supervisores.

Cierre del mes de las actividades. En esta última etapa, es en donde se logra vislumbrar el cierre de mes de las campañas y su producción. El número que arroja los indicadores, suelen ser por debajo de los objetivos planteados, es por eso que se observa una profunda frustración y no hay planes de desarrollo de nuevas estrategias lo cual permitiría nuevos y mejores resultados.

Estas instancias claves, demuestran el flujo de actividades, reparticiones de tiempo y organización óptima de los mismos. Los resultados suelen ser negativos, muy por debajo de la media y objetivos esperados por lo tanto junto con el PAC se logrará paliar dicha situación junto con una correcta gestión, conducción del tiempo y actividad asignados, a la par de plantear comunicación y conexión entre jefes y supervisores.

Entrevista semi-estructurada a jefes y gerente

En este apartado, se planteó reuniones de trabajo con jefes de área y gerentes, donde se buscó no solo realizar una entrevista, sino también crear un ambiente ameno donde fluya la conversación. El recorrido a lo largo de 5 preguntas que nos guiarán por temas relacionados al sentido de pertenencia, puesto y objetivos de trabajo desempeñados, condiciones de trabajo, comunicación, relaciones interpersonales y cómo ellos veían el impacto de su conducción dentro de los equipos.

Quisiera destacar, y como detalle anteriormente, en la cúspide del organigrama está compuesto por una sola persona con el puesto de gerente, la cual suele ser una persona que toma muchas, y con ellas responsabilidades. La cual tomó una actitud muy positiva a la colaboración y acceso a información para procesar la información y ejecución de este PAC.

De acuerdo a la antigüedad consultada en la entrevista, contamos con 2 jefes de área que están desde el inicio de la fundación de la empresa, y por lo tanto fueron protagonistas de muchos cambios, innovaciones y nuevos modos de desarrollar la operación del negocio. Al momento de consultar que significaba la empresa para ellos, se vislumbra un gran sentido de pertenencia y con seguridad contestaron que *“proactiva significaba trayectoria, sustento de familias y sobre todo una gran oportunidad de trabajo”*. Todos los entrevistados, contestaron que a partir de la pandemia ocurrida en el 2020, se instaló una nueva manera de trabajar: el *home-office*. Este nuevo método de trabajo, si bien es beneficioso para todos por su esquema híbrido se fueron creando a su mismo tiempo, aspectos negativos que hicieron que de a poco vaya ocurriendo cierto dejo de consecución de objetivos es decir, claridad de objetivos organizacionales, muy pocas reuniones de trabajo y escasa comunicación entre los supervisores, jefes de área y la gerencia. Trabajar de manera sistemática y repetitiva hizo que el grupo de trabajo se vaya distanciando más y comunicado poco. Y como aspectos positivos de la empresa, el grupo al unísono informaron que en Proactiva hay muy buen retorno y flexibilidad a la hora de trabajar, es por eso que tal como informaron *“un aspecto positivo que tenemos dentro de Proactiva, es que hay mucha aceptación de los trabajadores y un gran compromiso a evolucionar y muy poca resistencia al cambio”*.

Es por eso, que para agregar unos aspectos más subjetivos, podría informar que esto es correcto ya que desde el minuto cero, la empresa se comportó abierta a poder brindar información. De acuerdo al impacto que producían entre el grupo de colaboradores, informaron que *“los tiempos avanzaron muy rápidos, e hicimos lo que pudimos con las herramientas que teníamos”*. Se mostraron abiertos a los programas de capacitaciones, por lo que el entusiasmo y compromiso, reflejaban garantía.

Análisis FODA de la organización (Ver anexo 6)

Se utilizó esta es una herramienta diseñada para conocer la situación real de la organización, entender las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que representa para la organización la falta de capacitación del personal. Dentro de este análisis FODA de la organización, se observa las alternativas para la resolución de las necesidades de capacitación del personal de la organización, así como la atención necesaria de las problemáticas presentes en diversas áreas y departamentos, estableciendo entonces, estrategias que permitieron la identificación tanto de las necesidades como de las problemáticas latentes en el personal, que sean por supuesto sostenible y sustentable en el tiempo. Quisiera comentar aspectos de las fortalezas que me gustaría remarcar para dar un cierre a este apartado que hacen al diagnóstico basado en este PAC.

De acuerdo a Fortalezas, es una empresa sólida y estable en el mercado. Actualmente, la empresa está bien posicionada en el mercado, lo cual accede a mejores resultados en la adquisición de nuevos capitales y/o materia prima para trabajar y/o gestionar dentro de la empresa. Se ha observado que la empresa tiene una muy buena visión a futuro. La empresa cuenta con personas experimentadas en el negocio de las telecomunicaciones. La empresa cuenta con un equipo de RRHH capacitado para incluir mejoras en la empresa. El departamento es profesional y dedicado, es por eso que es posible mejorar el desempeño de otros trabajadores y trabajadoras, mediante un proceso de capacitaciones enfocadas en proveer de mejoras a los procesos de la organización. También, quisiera recalcar el sentido de pertenencia de los colaboradores de la empresa.

Como debilidades, la empresa no aplica capacitaciones desde hace 5 años. Esto se traduce en cierto estancamiento y para alcanzar la prosperidad en un mercado signado por la innovación, el cambio constante y el aumento de las demandas y expectativas de los clientes, las empresas que proveen servicios profesionales necesitan modernizarse tecnológicamente principalmente. La poca interacción de la parte gerencial con Supervisores y jefes de áreas, esta situación construye relaciones débiles y marcadas por resultados negativos. Ausencia de espacios de reflexión, feedback, entrevistas de egreso, etc. Escasa comunicación en todos los departamentos y/o áreas.

De acuerdo a oportunidades, la empresa cuenta con un departamento de RRHH profesional y capacitado para acompañar a cada trabajador en todos los procesos entre la vida personal y laboral. Esto conforma a la fuerza de trabajo estable, fuerte y flexible. También cuenta con una estructura proactiva ante cambios y/o a nuevos métodos y maneras de desarrollar el trabajo. Todo el grupo destino de este PAC, es consciente de las necesidades de capacitación y se muestran con buena actitud a su aplicación. De acuerdo a las instalaciones de Proactiva, cuenta con 3 pisos lo cual se establecieron oficinas con espacios de salas de reuniones, especial para impartir cursos y talleres. Se encuentran disponibles para sus diversos usos, ya que también tienen herramientas de trabajo como proyectores y sonido envolvente para dictar los cursos y talleres. La utilización correcta de los espacios disponibles de trabajo que deben estar disponibles para realizar reuniones de fidelización y retroalimentación, planeamiento estratégico de objetivos semanales, mensuales y trimestrales, por ejemplo.

Finalmente, amenazas principalmente la empresa cuenta en toda su estructura con un mal clima de trabajo. En el 34 pack de problemáticas que traduce este término, acarrea cuestiones negativas que se producen e instalan en el cotidiano del trabajo como bajo rendimiento del personal, rotación de personal, poca posibilidad de crecimiento y desarrollo de carrera. De acuerdo a la problemática de la poca comunicación y/o información de objetivos y metas de producción, hace que el personal trabaje de manera automática y sistemática, arrastrando problemas de producción y sin conocimiento hacia la meta y planteamiento de objetivos empresariales. De acuerdo al contexto económico exterior, la empresa se ve en desventaja con aquellas empresas competitivas del mercado que se actualizan constantemente, esto ocasiona fuga de talentos.

CONCLUSIÓN

Hasta este punto del TIF hemos conocido la empresa analizada, su contextualización dentro del mercado económico, la conformación de las empresas de telecomunicaciones y sus esquemas jerárquicos. El resultado del diagnóstico, obtenido a través de las herramientas utilizadas para detectar las necesidades de capacitación, nos dieron un panorama acerca del estado de la empresa actual, su cultura organizacional, el clima laboral por el cual

se desarrolla la actividad, y la importancia de los mandos medios y gerenciales dentro de la organización. Se eligió ese grupo destino para aplicar este PAC, ya que su dimensión dentro de la empresa de telecomunicaciones, conlleva una gran responsabilidad en la conducción de personas. También hemos desarrollado conceptos y pilares que guiarán con gran ayuda a comprender el trabajo aquí realizado: dimensión de liderazgo, eficacia organizacional, capacitación, entre otros.

2º Parte: Propuesta de Plan Anual de Capacitación

36

Acompañándome con Martha Alles(2019), el entrenamiento del personal es un proceso muy importante porque crea valor estratégico, permite incrementar las capacidades para que las personas puedan desarrollarse exitosamente en su puesto de trabajo y desarrollar sus competencias. La autora, utiliza dos conceptos Capacitación como son todas las

actividades que están estructuradas bajo las forma de cursos con horarios, fecha y objetivos bien definidos. La capacitación deberá promover los conocimientos de manera organizada, planificada, estructurada y evaluable. El entrenamiento, como los procesos de aprendizaje que permite el desarrollo de conocimientos y habilidades para que las personas puedan alcanzar los objetivos que sus puestos requieren. Estos puestos, vienen siempre de la mano de la misión, visión, valores y los objetivos que solidifican el negocio. El entrenamiento implica entonces, la transmisión de información, desarrollo de capacidades, actitudes y conceptos que el trabajador deberá procesar y ejecutar en sus puestos de trabajo.

Para que el plan de capacitación y entrenamiento esté bien diseñado, deberá promover conocimientos y ponerlos a disposición de la organización. También, deberá innovar en materia de formación y debe desarrollar competencias que permitan facilitar el trabajo.

Algunos de los beneficios que se obtendrán luego de aplicar este PAC serían básicamente aumentar la producción, disminuir los niveles de rotación, disminuir los errores, mejorar el clima laboral y enriquecer el trabajo, entre otros. Es por eso que decimos que la capacitación, es el medio que permite a la organización interpretar las necesidades del contexto. Y acá me resulta imprescindible, citar a la autora Gabriela Guiñazú(2004), cuando nos relata acerca del tipo de capacidad de aprendizaje cuando afirma:

“La capacidad de aprendizaje orientada a la acción es la actitud hacia un cambio adaptativo expresado a través de una conducta, dado que a través de la acción la persona se adapta al mundo laboral transformándolo, es decir enfrentando y resolviendo los problemas del trabajo que se presenten” (P.104).

Entonces, decimos que la persona protagonista de la capacitación, es capaz de modificar actitudes al incorporar un conocimiento, habilidad o actitud que anteriormente no tenían. Por tanto, se hace énfasis en la aplicación de una serie de herramientas que fortalecerán y mejorarán la organización obtenidas a través de las capacitaciones presentadas en torno a mejora de habilidades de gestión tales como:

- Conducción de equipos.
- Toma de decisiones y liderazgo
- Gestión, conducción del tiempo y actividad
- Actualización de herramientas informáticas.
- Brindar cursos de primeros auxilios y RCP.

Diseño de PAC: Tipos de capacitación y modalidad de trabajo del destino de la capacitación en cada departamento y/o área. (ANEXO 7)

El PAC se brindará de manera híbrida, ya que los protagonistas realizan jornadas de manera presencial y otros días,

de manera *home office*. A continuación, se detallan las modalidades de los departamentos y su disponibilidad para realizar los cursos, que en su mayoría son bajo la modalidad virtual. Las capacitaciones que sean de manera presencial, se darán dentro del horario laboral. Esto sumará un plus ya que el estar aprendiendo dentro de la jornada de trabajo, y eso hará que los conocimientos de dicha capacitación puedan trasladarlo fácilmente a sus funciones. Cabe destacar, y sosteniéndome Blake(1997), no existe una sola forma de enseñar y aprender por lo tanto, la capacitación posee un abanico de posibilidades y contiene mucha flexibilidad para que llegue a todos, independientemente del tipo de modalidad que tengan en sus puestos de trabajo.

Como informa Blake(1992), no existen técnicas o medios perfectos, y por lo tanto, una misma técnica no produce los mismos efectos en unas personas que en otras. Toda actividad de capacitación debe guardar una adecuada relación costo-beneficio, y por supuesto, su justificación debe ser clara para que sea entendido por el resto de la organización y responda a los intereses y objetivos de la organización. La capacitación deberá basarse en la cultura organizacional, misión, visión y valores y se busca que todos los miembros de mandos medios y gerenciales, a cierto grado de compromiso trasladando la responsabilidad a su grupo de trabajo, y de esta manera, todos poder trabajar de manera conjunta. Este compromiso refleja con claridad los objetivos organizacionales, y es el rol de mandos medios y gerenciales quienes agregan valor y legitiman que la capacitación se logre desarrollar de manera correcta y sea sostenible en el tiempo.

Modalidad de trabajo de los Jefes y conformación

El esquema de puestos de mandos medios y gerenciales:

Modalidades

1. Gerencia: 1 colaborador. Modalidad de trabajo híbrida: 4X1.
2. Operativa:
 - A) Cobranza mora temprana y *Customer Service*, una persona jefa de área y 8 supervisores/as. Modalidad de trabajo 3X2.
 - B) Mora tardía: un jefe de área y 4 supervisores. El jefe de área trabaja 100% presencial y los/las supervisores/as 4X1.
 - C) Multi Carteras (mora intermedia), cuenta con un jefe de área y dos supervisoras que trabajan de manera 3X2.
 - D) Ventas cuenta con un jefe de área y tres supervisores, con esquema 3X2.
 - E) Post-ventas, conformada por una jefa de área y una supervisora, ambas de 3X2..
 - F) Calidad, compuesta por una jefa de área. Esquema de trabajo híbrido 4X1.

Adaptabilidades

La empresa proveerá de un lugar físico de capacitación adjudicando la sala de reuniones. A continuación, se logró agrupar a los departamentos y sus diversas maneras de organización para el dictado de la capacitación. ● **Gerencia y jefes de área:** Modalidad de trabajo híbrida. Horario de trabajo, gerencia de 9 a 18hs, y jefes de área de 8:30 a 20 hs. Se podrá realizar un mix entre clases presenciales y clases a través de plataformas de conexión para videoconferencias. Se aprovechará las clases presenciales para armar juegos de roles y finalmente, realizar un ejercicio de simulaciones.

● **Mora Temprana:** Modalidad de trabajo híbrida. Horarios disponibles de 8:30 a 20 hs. ● **Mora Tardía:** Modalidad de trabajo híbrida. Horarios disponibles de 8:30 a 20 hs. Supervisores realizan trabajo presencial de manera mensual de la siguiente manera: un mes presencial, un mes *home office*. Se podrá realizar un mix entre clases presenciales y clases a través de plataformas.

● **Multi Carteras:** Modalidad de trabajo híbrida. Horarios disponibles de 8:30 a 20h.

● **Ventas:** Modalidad de trabajo híbrida. Horarios disponibles de 8:30 a 20h.

Temario Plan Anual de Capacitación

Curso de Procesamiento de datos en Excel

Esta capacitación se estructura en ser muy útil ya que, a través de la actualización de conocimientos en materia de procesamiento de datos, es súper importante capacitarse acerca de nuevas herramientas necesarias para agilizar el trabajo, procesar datos y trabajar de manera segura. El curso que se planea brindar es acerca de los fundamentos del procesamiento de datos en Microsoft Excel. Ya que es una herramienta más versátil y popular para colaboradores dentro de la empresa. Se desea entonces incorporar y consolidar habilidades y nuevas Tics (tecnología e información) a medida que se avanza en un proyecto integrador que permitirá llevar a cabo el diseño de un repositorio de datos ordenado del que extraemos información de valor. Al finalizar estarás preparado para incursionar en tus primeras aproximaciones al mundo del análisis de datos.

Liderazgo, trabajo en equipo y toma de decisiones

El liderazgo, como dimensionamos arriba, es un conjunto de habilidades que sirven para conducir y acompañar a un grupo de personas. Sin embargo, un líder no sólo es capaz de influenciar en su grupo, sino también de proporcionar ideas innovadoras, y motivar a cada participante a sacar lo mejor de cada uno.

Se busca que los nuevos líderes de Proactiva S.A trabajen logren los objetivos de forma colectiva, destacando más el objetivo más que el resultado, recalando siempre el aprendizaje principalmente al conocer y acceder a las responsabilidades que implica su tarea y puesto de trabajo al desarrollo y consecución de objetivos. Será el líder entonces, quien promulgará el diálogo entre su grupo de trabajo, para tener en cuenta todas las opiniones y visiones sobre la realidad, aunque la decisión final suele recaer en el líder. Esto genera producción de ideas e innovación y logra ser sostenible a largo plazo ya que une a las personas del equipo, sin embargo, el impacto en los resultados puede tardar y en muchos casos la figura del líder se ve debilitada. Otro de los puntos más importantes que deben trabajar los líderes en PAC de mejora de habilidades de gestión, es la capacidad del liderazgo a distancia o remoto, dadas las circunstancias del trabajo híbrido de su equipo de trabajo.

Coaching y Trabajo en Equipo

La propuesta que trae consigo el *Coaching*, es primordial ya que lo que ofrece es un proceso de acciones coordinadas de aprendizaje interno y autoconocimiento. Proyecta un recorrido por los aspectos principales de los equipos, observando cualidades esenciales de estos, y revalorizando los aportes de diferentes disciplinas, sobre todo los provenientes del *coaching* y las ciencias sociales, donde lo que se propone constituir un espacio de reflexión, para que desde las diferentes experiencias, se puedan analizar el aporte conceptual y construir diversas intervenciones posibles en los equipos de equipos, fundamentadas desde el recorrido propuesto e intentando proponer una observación distintiva y efectiva.

constructos teóricos que permitan entender el acontecer de los grupos de trabajo, sus etapas y analizando algunos modelos de intervención posible. Entender y diferenciar las denominaciones de equipos y grupos, en los ámbitos laborales. Brindar herramientas de intervención en las diferentes etapas de evolución de los equipos. Reconocer el valor de liderazgo para la transformación de un equipo, entendiendo diversos ejes fundamentales, que los atraviesan y que parten desde el contexto, las competencias, la comunicación y la funcionalidad.

Comunicación efectiva

Se busca que los integrantes a través de desarrollar una mejor comunicación de manera efectiva, logren adquirir herramientas comunicacionales para lograr conversaciones productivas y en consecuencia resultados. Objetivos planteados:

- Adquirir herramientas para comunicarse efectivamente.
- Alcanzar los objetivos propuestos mediante prácticas conversacionales adecuadas. ● Dimensionar la complejidad del proceso comunicativo para interactuar mejor con los interlocutores. ● Mejorar las relaciones interpersonales.
- Abrir nuevas posibilidades a partir de abrir nuevas conversaciones.
- Adquirir consciencia de los mensajes que emite nuestro lenguaje corporal e identificar los mensajes que emite el cuerpo del otro.

Time Management

Esta temática resulta importante e imprescindible para todos los mandos medios y gerenciales, con él aprenderán a gestionar mejor tiempos, agenda y actividades. Durante el desarrollo del curso se multiplicará la efectividad organizando el tiempo e identificando prioridades. Ayudando a dominar las técnicas de trabajo que eviten interrupciones y distracciones.

El resultado de dicha capacitación nos dará la importancia de organizar las actividades:

- Cuáles son prioridades y dónde poner foco.
- Cómo implementar la metodología *Getting Things Done*.
- Cómo trabajar eficazmente con jefes, pares y clientes
- La importancia de minimizar interrupciones y automatizar el tiempo.
- Qué tareas delegar y cómo realizar el seguimiento.

Una correcta administración del tiempo en el trabajo, puede significar:

- Aumento de la productividad: Al planificar y organizar el tiempo de manera efectiva, se puede lograr más en menos tiempo.

- Reducción del estrés: Al tener un plan claro y organizado, se puede reducir el estrés y la ansiedad asociados con el trabajo.
- Mejora de la calidad del trabajo: Al tener más tiempo para enfocarse en cada tarea.
- Mayor satisfacción laboral: Al trabajar de manera más efectiva y lograr más en menos tiempo.
- Menos retrasos y plazos perdidos

Primeros auxilios y RCP

Orientado a empresas, esta capacitación tendrá modalidad de taller presencial, tendrá como principal objetivo enseñar a empleados/as a reaccionar ante una situación de emergencia con la finalidad de salvar vidas. Como es lógico en este tipo de capacitación, se abordaron todos los problemas de salud que puedan ocurrir en el entorno laboral. Es importante que los empleados/as de una empresa realicen un curso de primeros auxilios, ya que de esta manera podrán ser capaces de reaccionar rápidamente y de este modo, aumentar las probabilidades de salvar la vida de algún compañero/a de trabajo. En definitiva, un curso de primeros auxilios para empresas fomenta una cultura de salud y seguridad en el entorno laboral, en aras de adoptar comportamientos saludables y seguros, no solo en el espacio de trabajo, sino en cualquier contexto.

Evaluación

Conceptos de Evaluación, definiciones

La evaluación es un paso más en distintos procesos de aprendizaje, es donde se verifica a través de los resultados, la comprensión de los colaboradores destinados a la capacitación. A través de la evaluación, se podrá saber si realmente se aprendió y se logró alcanzar los objetivos propuestos. Así como hay distintas formas de dictar contenidos de aprendizaje, hay distintas formas de medir lo aprendido, ya que la evaluación no es más que eso, una medición para ver los cambios posteriores al aprender algo nuevo. En este apartado de evaluación, me parece oportuno basarme en Kirkpatrick (2006), para informar el objetivo de medir el impacto en los programas de formación tradicional. Ofrece un método que se compone de cuatro niveles: **aprendizaje, respuesta, desempeño, y resultados**. Todos son importantes, no puede existir uno sin el otro. Al avanzar, el proceso se vuelve más complicado y duradero, pero ofrece datos invaluable.

Aprendizaje

Mide el aumento en el nivel de conocimiento o capacidad intelectual del aprendizaje. El objetivo de este

nivel es medir el grado en que los participantes de la formación reconocieron los conocimientos impartidos y analizar la relación entre lo aprendido y la acción formativa como contenido, actividades para desarrollar el aprendizaje, organización del curso y las herramientas utilizadas. Las preguntas que guiarán esta evaluación serán:

- a) ¿Los colaboradores, aprendieron lo que se pretendía que aprendieran?
- b) ¿Los colaboradores pudieron experimentar lo que se pretende experimentar?
- c) ¿Cuál ha sido la magnitud del avance o cambio en los colaboradores luego de la capacitación en términos de la dirección o área para la cual estaba destinada?

Herramientas y métodos de evaluación:

- a) Evaluaciones y/o pruebas realizadas normalmente antes y después de su capacitación. A nivel individual o grupal.
- b) Tipos de evaluación: estilo entrevista, en línea, impresas o electrónicas.

Respuesta

En el primer nivel del modelo el trabajo consiste en medir cómo reaccionan los participantes antes la capacitación recibida. Para que mida su efectividad, es necesario obtener una reacción positiva, ya que de esa manera aumentará la posibilidad de aprendizaje, en cambio, obtener una negativa reduce la posibilidad de que ocurra. Se mide a través de encuestas, el desempeño de los organizadores al finalizar el evento. Las preguntas son acerca de las habilidades del formador para llevar a cabo el proceso, la

43

utilidad del curso, el estado de las instalaciones donde se llevó a cabo, etc. Motivar a los participantes a escribir su opinión, conseguir que todas las respuestas sean inmediatas, desarrollar bases sólidas de compromiso y estructura de confianza que ayuda a medir las reacciones con referencia en esas bases. Algunos ejemplos de las herramientas y métodos de evaluación:

A) **Hojas de evaluación:** Formularios de retroalimentación basados en la reacción del personal subjetiva a la experiencia de la capacitación. Encuestas o cuestionarios posteriores a la capacitación, con material que permita testear lo aprendido.

B) **Informes verbales** de los formadores para redactar informes de aprendizaje a gerentes y *CEO*. De esta manera, se observa el acompañamiento del evaluador y su justificación hacia el director de la organización.

Desempeño

En este nivel también se mide mediante una entrevista, que si los participantes ponen en práctica los conocimientos que adquirieron, mientras que por otra parte, se reconocerá si no hubo algún cambio.

Basándonos en el modelo de evaluación Kirkpatrick, utiliza algunos parámetros para el desempeño, se utilizará:

- Evaluar previamente y posteriormente a los colaboradores, luego de aplicar la capacitación. ●

Establecer un rango determinado para reflejar el cambio de actitud.

- Entrevistar a la persona capacitada, su jefe, colaboradores y otras personas expertas en observar su contexto. Personal de RRHH puede sumarse a realizar este análisis de observación.
- Conseguir la totalidad de respuestas.
- Repetir la evaluación cuando sea necesario.
- Usar un equipo de control para la evaluación.

Algunas de las herramientas utilizadas para evaluar:

- 1) Entrevistas a medida que pasa el tiempo para evaluar los cambios, la importancia y sostenibilidad de los mismos.
- 2) Las evaluaciones proporcionadas en este nivel deben ser sutiles y continuas para luego transferirlas a una herramienta de análisis adecuada. También deben ser diseñadas de tal manera que se reduzcan el juicio subjetivo del observador o entrevistador, esto llega a ser un factor de variable que puede afectar la fiabilidad y consistencia de las mediciones. Estas evaluaciones, además pueden diseñarse en torno a escenarios de desempeño pertinente e indicadores o criterios clave de desempeño específicos.

Resultados

El último nivel del modelo de evaluación Kirkpatrick consiste en evaluar las ventajas que los participantes 44 obtuvieron durante la formación. Durante el proceso tendremos que enfrentar obstáculos como la veracidad y precisión. Para evaluar los resultados obtenidos en el proceso de formación es necesario seguir los siguientes puntos:

1. Medir previamente y posteriormente a la formación.
2. Ofrecer un rango de tiempo para conseguir los resultados.
3. Repetir la evaluación cuando se considere necesario.
4. Usar un equipo de control.
5. Comparar los costos y beneficios del proceso.

Y finalmente, llegamos a la evaluación final o de resultados. El mismo, debe realizarse con un tiempo prudencial para que los participantes demuestren que adquirieron el conocimiento y que lo están poniendo en práctica. A medida de que se detallan los cursos que se tomarán, también se informarán metodologías y análisis de evaluación. Se utilizará la misma metodología y criterios de la evaluación inicial para poder realizar una medición objetiva. A través de esta evaluación, se logrará confirmar cuánto aportó la capacitación para mejorar el desempeño de los colaboradores en

cuanto a resultados, gestión, habilidades, etc. En este punto de avance, se presentarán los informes correspondientes a la gerencia, junto a sus resultados cuantitativos y cualitativos del proceso de formación. Esta herramienta de evaluación es muy importante ya que los resultados, radican en detectar a tiempo, cualquier falla en el PAC, para corregirlo inmediatamente.

Procedimiento de evaluación

Respecto de su evaluación, se llegó a la conclusión de que se realizará cada tres meses un repaso del temario de capacitación, así como de las herramientas que se dispone en cada cargo para ser más eficaz y comprobar finalmente, que se haya aplicado dicho conocimiento, habilidad y formación a la actividad:

Tipos de evaluaciones:

- **Realizar una encuesta de satisfacción:** El objetivo de esta es poder medir aspectos como el ambiente, la infraestructura, el contenido, las dinámicas entre otros para mejorar o mantener.
- **Evaluar contenidos:** Aquí se podrá evaluar todo el material que se emplea en la capacitación, esto incluye contenidos, exámenes, actividades entre otros y es necesario poner a prueba también si toda esta información fue retenida o fue útil para los colaboradores. Estos exámenes serán suministrados por los mismos profesores quienes dictarán los diversos cursos y compartirán la información final a RRHH de Proactiva S.A quien se encargará de gestionarla y demás.
- **Revisa el desempeño en el puesto de trabajo:** El objetivo que se espera buscar es poder identificar si los conocimientos, las herramientas y habilidades que los colaboradores han desarrollado por medio de la capacitación están siendo aplicadas al área de trabajo con el fin de conseguir metas y objetivos. Para ello será imprescindible una evaluación participante de campo; la misma actividad, será llevada a cabo por RRHH junto con los y las profesores/as quienes dictarán el curso.
- **Mide los resultados:** Finalmente, en esta última etapa el objetivo más importante es poder evaluar las etapas anteriores y el proceso de capacitación en sí mismo. En este último paso es necesario tener resultados cuantificables es decir, en número que permitan observar el impacto que causó la capacitación en cada uno de los colaboradores y la forma en la que esto impactó también en la empresa. Estos resultados cuantitativos, serán impartidos para medir rendimientos económicos, aquí interferirá otros departamentos los cuales brindarán resultados acerca de mejora de procesos como administración, contabilidad, sistemas ya que los mismos, son encargados de realizar informes mensuales que miden la proyección de objetivos de cada departamento, balances económicos, informe de tiempos de gestión y logueo a programas informáticos que utilizan supervisores y jefes de área, entre otros.

Profesionalización de RRHH: Capacitación y Desarrollo del Talento

En esta instancia, es indispensable la profesionalización del área de RRHH y para eso, se deberá recurrir a instalar un nuevo puesto de **Capacitación y Desarrollo**. Se tomó esta decisión de crear de cero esta área ya que dentro de RRHH no existía, y dado el punto de inflexión ocurrido en marzo del 2020, conocido como pandemia por COVID-19, se hizo notorio la necesidad de esta área para poder empoderar de conocimiento, información y un mejor manejo de la conducción de los colaboradores que componen Proactiva S.A. Es por eso, que junto a un facilitador de la organización **ASARCOB** quienes brindan el programa “Haciendo una organización talentosa”y se adapta a las

necesidades que se presentan dentro de este PAC. Ahora bien, ASARCOB está conformada y destinada a representar, profesionalizar, jerarquizar y fortalecer la industria de la cobranza y *call center*, a través del intercambio de mejores prácticas, incorporación de tecnologías, promoción de innovación y calidad en los procesos y difusión del conocimiento. Esta asociación, fomenta la responsabilidad social empresarial y la inclusión social. Dicha asociación, posee cursos de capacitación gratuitos a todas las empresas asociadas, es por eso que contar con esta entidad, es de una gran fuente de recursos que ofrece sus cursos especializados. Por eso, la organización ofrece un abanico de posibilidades de capacitación que cubrían las necesidades de capacitación de la organización estudiada. En los siguientes apartados, se detallarán los temas a tratar, modalidades, tipos de talleres y/o cursos, evaluaciones, y demás cuestiones.

Al tratar sobre profesionalización del área de RRHH, deseo acompañarme de Martha Alles(2019) quien relata sobre las subáreas que coexisten en RRHH como Capacitación y Desarrollo del talento. Entre esas subáreas, encontramos la de la formación, su diseño deberá alcanzar los objetivos estratégicos propuestos dentro de la cultura organizacional planteada:

“Los subsistemas de RRHH deben ser diseñados a fin de que la organización, en su conjunto, trabaje para alcanzar los objetivos estratégicos. Formación es uno de dichos sistemas. La formación debe, necesariamente, estar en relación con la estrategia y orientada al cambio cultural y/o cultura deseada”(p, 69).

El área de capacitación y desarrollo se encargará de gestionar la formación que deben recibir los colaboradores para fomentar su crecimiento y el de la organización. En ella, se decidirán todos los factores que integran la impartición de dichos programas y la posterior aplicación de los conocimientos adquiridos en ellos. Aunque el área de capacitación de una organización cumple varias funciones, podemos mencionar algunas de ellas como las más importantes y las que se destacan dentro del área tales como reconocer las áreas que requieren formación: es decir que el área de capacitación y desarrollo debe hacer un seguimiento constante de todas las demás áreas de la organización. Esto sirve para determinar con rapidez cuáles de ellas requieren formaciones. De esta manera, pueden gestionar la capacitación que sea necesaria antes de que la falta de conocimiento produzca inconvenientes a gran escala. Diseñar e implementar los planes de capacitación, esta área no solo se encarga de diseñar la estructura del plan de capacitación, sino que, también se responsabiliza de su implementación, intentando que todo salga tal como se ha planeado. Para ello, hacen diferentes evaluaciones, como informamos arriba en donde se logran verifican que

47

las herramientas de capacitación están dando los resultados esperados. De no ser así, aplican los cambios que consideren necesarios. Fomentar la aplicación de los conocimientos, además del proceso de capacitación, el departamento se encarga de fomentar que los conocimientos adquiridos se pongan en práctica. Solo así se aseguran que el plan de capacitación sea efectivo y produzca el impacto proyectado. Por eso, también se establecen objetivos y metas a corto, medio y largo plazo.

Presupuesto

En este apartado, se dará a conocer estrategias y presupuesto cuantificable en dinero el cual se destinará a la ejecución y puesta en marcha de este PAC. Partiendo desde la premisa que el dinero empleado en capacitación es

considerado una inversión para la gestión y desarrollo del talento humano, lo que se busca es evitar que la empresa y su dirección caiga en la concepción de “gasto” ya que todo proceso de capacitación, es un aprendizaje y por lo tanto los resultados no siempre son en el plazo inmediato, es por eso que se debe plantear la justificación de la capacitación e informar el verdadero costo-beneficio y la alta rentabilidad que se operará luego de su aplicación. Se decide avanzar con la idea del presupuesto destinado para la capacitación como un servicio, es decir un servicio de capacitación que la empresa proveerá, es decir, y apoyándonos en Blake (2007) al conceptualizar a la capacitación como una herramienta estratégica de la gestión organizacional y, siguiendo este pensamiento resaltamos la importancia de esta herramienta para instalar la gestión de una política de desarrollo del talento humano que compone a Proactiva S.A.

Partiendo de la logística de los cursos y talleres, serán brindados por la organización a la cual Proactiva S.A está asociada llamada **ASARCOB** quienes brindarán los cursos y talleres de formación de manera virtual. El costo de los cursos contiene un copago ya que al ser socios solo se abona un estímulo por los materiales didácticos utilizados.

Se decide utilizar y acceder a entidades académicas y plataformas de aprendizaje externas, ya que es necesario acceder a conocimientos que no están disponibles en ASARCOB, como la capacitación en Primeros Auxilios y RCP que se brindará a través de “La Cruz Roja Argentina”, como también organizaciones como “Coderhouse” y “Capacitarte”, que estas son especialistas en realizar este tipo de capacitaciones y contienen muchos talleres y cursos con horarios y modalidades flexibles, justamente adaptable al tipo de modalidad laboral que utiliza la empresa analizada.

La capacitación es la figura clave en el desarrollo profesional empresarial, especialmente en compañías de servicios de *call center* donde la fuerza de trabajo humano es la herramienta fundamental. La llave del éxito radica en una buena planificación previa, un buen equipo de trabajo dispuesto a aprender, analizar y ejecutar capacitaciones para lograr cambiar la realidad actual de la empresa, y por supuesto, elevar la calidad del trabajo.

El objetivo que contiene un proceso de capacitación desde la perspectiva de una organización, es que los participantes adquieran conocimientos, desarrollen habilidades y cambien sus actitudes para que sean más productivos y eficientes en su puesto de trabajo, haciendo que sus tareas puedan ser mejores y más eficientes, es decir, los colaboradores a través de la capacitación también obtienen provecho de este proceso mediante las competencias adquiridas, crecimiento personal y profesional, mayores oportunidades laborales al enriquecerse de conocimientos que más tarde serán competencias. La capacitación debe verse también, como una manera o un medio de agregar más valor a los/as trabajadores/as, ya que, a través de este proceso, los mismos se sienten parte de un todo organizacional, se sienten escuchados y, sobre todo el grupo de trabajo finalmente va hacia un objetivo en común: perseguir los objetivos organizacionales.

Dicho plan de capacitación se brindará a lo largo del año 2024, es por eso que se plasma en un esquema donde se observa que el calendario de actividades abarca todo el año. Se recurrirá a grupos reducidos de 6-10 personas para que la capacitación se brinda de manera más personalizada.

Esquema (Ver Anexo 8).

Conclusión Final

De acuerdo con la confección del PAC, parte de una visión personal con énfasis en el ejercicio profesional, otorgando herramientas y apoyo teórico- metodológico, de hecho contar con uno podemos resumir que es ejercicio vital en un negocio. Planificar, instalar y poner en marcha un plan anual de capacitación, no es un tema fácil ni tampoco, se debe tomar a la ligera. La capacitación en sí, debe ser una herramienta estratégica de la gestión organizacional, y es por eso que es imprescindible instalar dentro de cada organización, la noción de crear una política de gestión y desarrollo del personal. Aludiendo a darle la real importancia que esta herramienta se merece, ya que no solo viene a maximizar la gestión del talento, y a generar mejores maneras de realizar el trabajo, sino que otorga a colaboradores de la empresa valor, los colaboradores de la organización se sentirán escuchados y tenidos en cuenta ya que parte de este PAC se encarga de mejorar notablemente, la conducción de equipos. Invertir en el personal, se traduce en una política de desarrollo que brinde y ayude a potenciar las competencias de los colaboradores, generar nuevas maneras de liderar y gestionar equipos, adaptarse a los cambios y ser flexibles a la hora de trabajar, mejorar tiempos, tareas y actividades, actualizar e innovar a los colaboradores en materia de tecnología, entre otros. Acompañando a Idalberto Chiavenato, la gestión del talento humano, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación del desempeño (Chiavenato, 2007). La gestión del talento humano es una función vital en un negocio y organización. El activo más importante de una empresa es el talento humano, dado que a pesar de que pueda ofrecer un servicio o un producto maravilloso, si su equipo humano es incompetente o bien está desmotivado o mal gestionado, poca posibilidad tendrá esa empresa de llegar a tener éxito, en vistas de ser líder reconocido del mercado, que es a lo que se apunta en el corto plazo. Es por eso, desde mi punto de vista profesional, la gestión del talento humano es una de las piezas claves sobre la que se basa una sólida organización empresarial.

Mi aporte como futura licenciada en relaciones del trabajo, es brindar con este PAC de mejora de habilidades de gestión, una poderosa herramienta capaz de instalarse y lograr ser un instrumento que contemple los desafíos que se presentan en los trabajadores y trabajadoras del mundo de hoy. Desde lo personal, deseo poner en especial atención el área de RRHH y lograr su profesionalización, ya que es allí donde se gestiona el talento humano que toda empresa contrata: las personas. Y es desde ese departamento que se pueden lograr nuevos modos de operar y legitimar la tarea a través de formación, capacitación y desempeño de actividades que se llevan a cabo. Es por eso que el personal de este departamento debe trabajar en proporcionar capacitaciones las cuales con su implementación vengán a resolver problemas. Una de las claves del éxito, hace que una buena capacitación logre ofrecer una buena adaptabilidad, es por eso que se desarrolla este trabajo con una gran base de proactividad, acompañado de políticas de gestión y flexibilidad propuestas por la empresa analizada, para que el alcance sea para todos y todas por igual. Además, la capacitación brindada debe proporcionar 52

proactividad y mejora de procesos desarrollando nuevas habilidades, actitudes y conocimientos funcionales a cada puesto de trabajo.

La capacitación también logra ser una actualización constante, es decir con su información y formación permite estar vigente ante las exigencias del mercado laboral de estos días. Ampliar y actualizar conocimientos es fundamental para optimizar la competitividad y productividad en el trabajo y dar resultados óptimos y eficientes.

Dentro del proceso de aprendizaje de los adultos, convergen dos mundos que crean una sinergia retro alimentándose el uno del otro. (Ver anexo 9). La propuesta en este trabajo integrador final de capacitación de mejora de habilidades de gestión propuesta para el año 2024 en la empresa de telecomunicaciones analizada, se constituye como herramientas para los profesionales de la empresa encargados de su conducción hacia los objetivos organizacionales. El colectivo de mandos medios y gerenciales, poseen grandes responsabilidades que van desde la producción hasta el logro de los objetivos, por esa razón suelen ser los más conocedores dentro de la empresa, y se consideran como factores clave para el funcionamiento y la organización de la misma.

Desde su inicio los colaboradores de la organización se mostraron predispuestos para su implementación, lo cual se traduce en también, una buena recepción y voluntad al momento de brindar información, o datos necesarios para recabar las fuentes y trabajar con ello en la planificación del armado del PAC.

Mi aporte como profesional de la licenciatura en relaciones del trabajo realizando esta investigación, vino acompañado principalmente de una gran pasión y responsabilidad en ello, ya que tuve mi inicio en el mundo laboral en una empresa *call center* siendo primero gestora de cobranzas y luego, tuve la oportunidad de realizar carrera e ingresar al departamento de RRHH. Logre agregarle valor a mis propuestas, información, y modalidades de ejecución de tareas desde el conocimiento aprendido en mi puesto anterior. Haber tenido la experiencia de transitar por ambos sectores, me dio una gran ventaja a la hora de poder compartir con ustedes este gran mundo de las telecomunicaciones.

Sin más que decir ni agregar,

¡Gracias!

Bibliografía

Blake, O. J (1992). La capacitación como un recurso dinamizador de las organizaciones. Buenos Aires, Argentina: EPSO.

Blake, O. J. (1987) “La Capacitación”, derechos reservados EPSO, Kipos Bs.As. Argentina.

Blake, O J. (1997). La capacitación como herramienta de la gestión organizacional. En La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones (pp. 56-87). Buenos Aires, Argentina: Ed. Macchi.

Chiavenato I (2007), Administración de recursos humanos. Octava edición, editorial Mc-Gran-Hill Internacional.

Blake, O (2003). La capacitación como manifestación particular del fenómeno educativo requerimientos que se le hacen a la capacitación. Buenos Aires: Macchi.

Alles, M. (2011). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Granica.

Guiñazú, G (2004). Capacitación efectiva en la empresa. (Tesis de licenciatura) Universidad del Centro Educativo Latinoamericano.

Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Buenos Aires: Granica.

Werther, W B. y Davis, Kh. (2008). Capítulo 9: Capacitación y desarrollo. En Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas. México, D.F.: Ed. McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). “Gestión del talento humano” Tercera edición. Elsevier Editora.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. México D.F México: McGraw - Hill.

Alles, M(2019). Formacion, Capacitacion y Desarrollo. Buenos Aires, Granica.

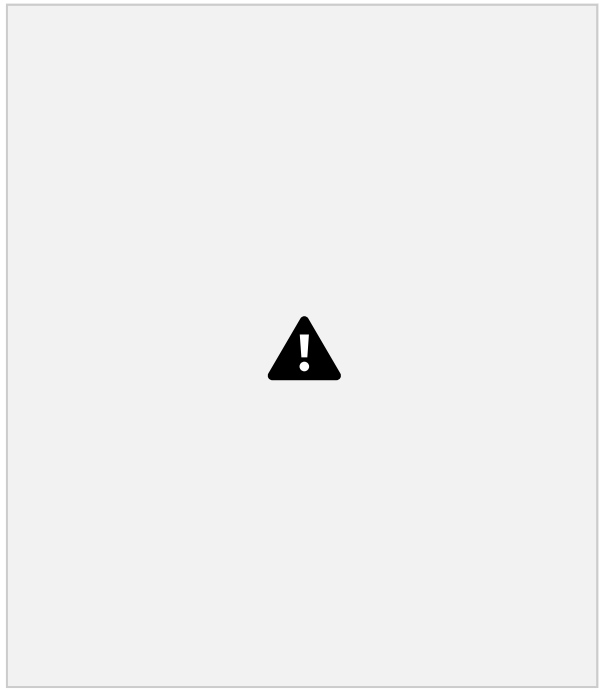
Cejas Martínez, M y Acosta, J.A. (2012). La capacitación laboral: Alcances y perspectivas en tiempos 54 complejos. Venezuela.

Alles, M (2017). Desarrollo del talento humano.Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Granica.

Organización Mundial de la Salud (2020). La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia.https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=15756:who-characterizes-covid-19-as-a-pandemic&Itemid=0&lang=es#gsc.tab=0

ANEXOS

ANEXO 1.



Descripción de puestos de trabajo ANEXO 2

| | |
|-------------------------------|---|
| | Gerente General |
| Tareas | Dirección de la empresa reportando al CEO. Motivar, supervisar y mediar en la formación y gestión de los equipos de trabajo. |
| Responsabilidades | <p>Conseguir los objetivos de una empresa desarrollando las estrategias que sea necesarias. Hacer uso de los presupuestos empresariales para conseguir los beneficios de la empresa. Dirigir a jefes/as de área y departamentos.</p> <p>Comunicar al grupo empresario sobre los objetivos y logros de la empresa a través de reportes, balances e informes de cada jefe/a de departamento de manera semanal, mensual y anual.</p> |
| Capacidades Necesarias | Gestión de objetivos, Comunicación, Organización, Delegar, Resolución de problemas, Gestión del tiempo, Gestión de recursos, Fortalecimiento del equipo, Coaching” y asesoría. |

ANEXO 3:

Jefe de Departamento/área

| |
|--|
| Jefe de Departamento |
| <p>Tareas Está al mando dentro de un equipo de trabajo. Esto quiere decir que, constituye la autoridad dentro del grupo, pero esta autoridad deberá ser practicada mediante el liderazgo.</p> |

Responsabilidades

El objetivo de su función es la de coordinar a todos los miembros del equipo para que realicen sus funciones de la forma más eficiente posible. Participar en los procesos de selección y reclutamiento junto con RRHH.

Capacidades Necesarias Conducción y liderazgo de equipos; Definición de Objetivos, comunicación, toma de decisiones.

Supervisor/a ANEXO 4:

| Supervisor/a |
|---|
| <p>Tareas Monitorizar el proceso de gestión de los empleados. Fomentar la comunicación interna y el <i>feedback</i> con su grupo de trabajo. Deberá reportar al jefe de departamento y resolver dudas o cualquier situación que suceda en pos de resolverlo. Mediar en caso de cualquier conflicto o situación que se presente entre los empleados del <i>call center</i>. Supervisores y supervisoras favorecen el buen ambiente y el respeto dentro del grupo de trabajo. Facilitar el acceso a la información por parte de los gestores. Disponibilidad de los recursos y herramientas necesarias para realizar adecuadamente el trabajo. Participar en los procesos de selección y reclutamiento junto con RRHH. Colaborar con el departamento de control y calidad.</p> |

58

| |
|--|
| <p>Responsabilidades Ayudar en la formulación de objetivos para personas concretas y para equipos, contratar y formar a nuevos empleados, responder a preguntas de empleados y proporcionar información y comentarios, prever derivaciones y asumir llamadas cuando resulte necesario. Idear modos de optimizar procedimientos y mantener al personal motivado, medir el rendimiento con métricas clave como abandono de llamadas, llamadas en espera, garantizar el cumplimiento de políticas relativas a asistencia, procedimientos establecidos, mantener a la dirección informada sobre asuntos y problemas, elaborar informes de resultados y rendimiento.</p> |
| <p>Capacidades Necesarias Habilidades comunicativas, liderazgo, empatía, capacidad de delegar, confianza, trabajo en equipo.</p> |

Preguntas de cuestionario clima organizacional 2022(ANEXO 5).

Categorías Analizadas

- La Empresa en general
- Condiciones de trabajo
- Puesto de trabajo
- Comunicación
- Relaciones interpersonales
- Capacitación y motivación

Consideraciones

- La Encuesta fue administrada durante el mes de abril 2022.
- Las respuestas fueron tratadas de forma CONFIDENCIAL y ANÓNIMA.
- El lanzamiento buscaba aplicar sólo a colaboradores del Staff de Proactiva S.A.
- Cantidad de respuestas registradas en la plataforma 21.
- Empleados de Staff en nómina en abril 2022 21.
- Por lo que se deduce que el 100% ha participado de la misma.

Se utilizó la siguiente escala para responder: 1=SI; 2= FRECUENTEMENTE; 3= EVENTUALMENTE 4=40

5

9

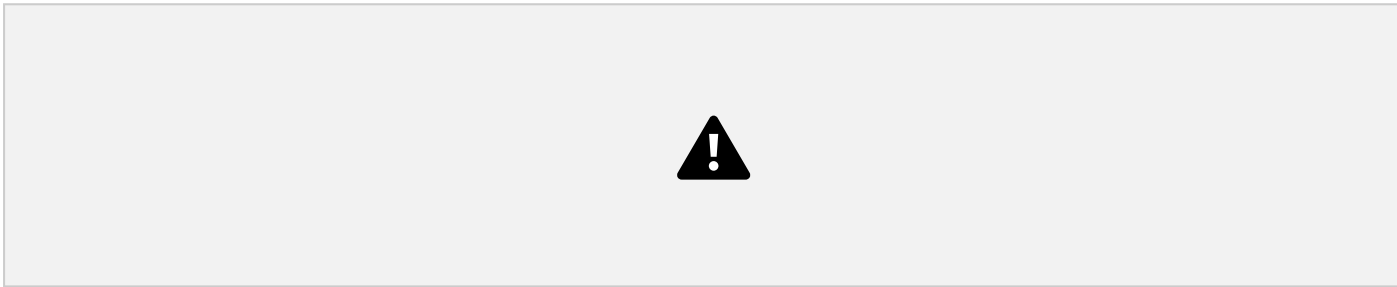
La Empresa en general:



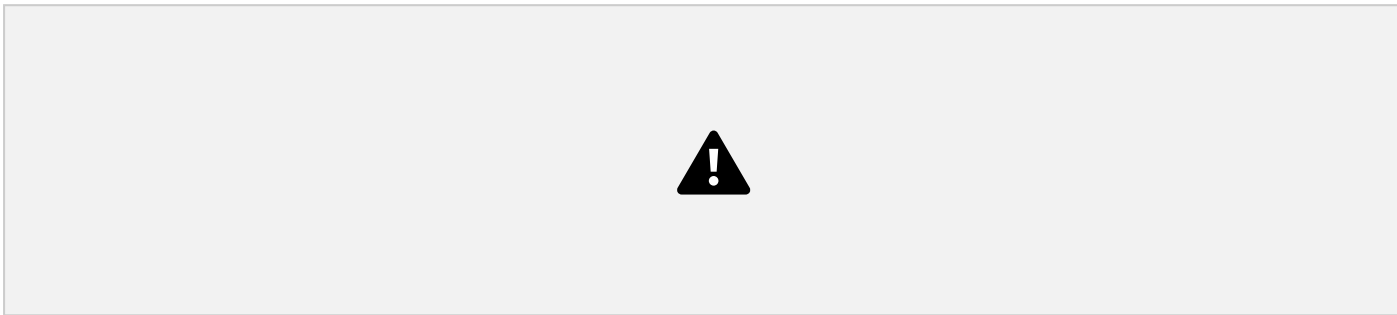
Condiciones de trabajo:



Puesto de trabajo:



Comunicación





Capacitación y Motivación



Presentación de resultados más relevantes por categoría

Antigüedad laboral de los encuestados:



El 48.28 % de los encuestados tiene una antigüedad laboral de 5 o más años. (Fuente de elaboración propia)

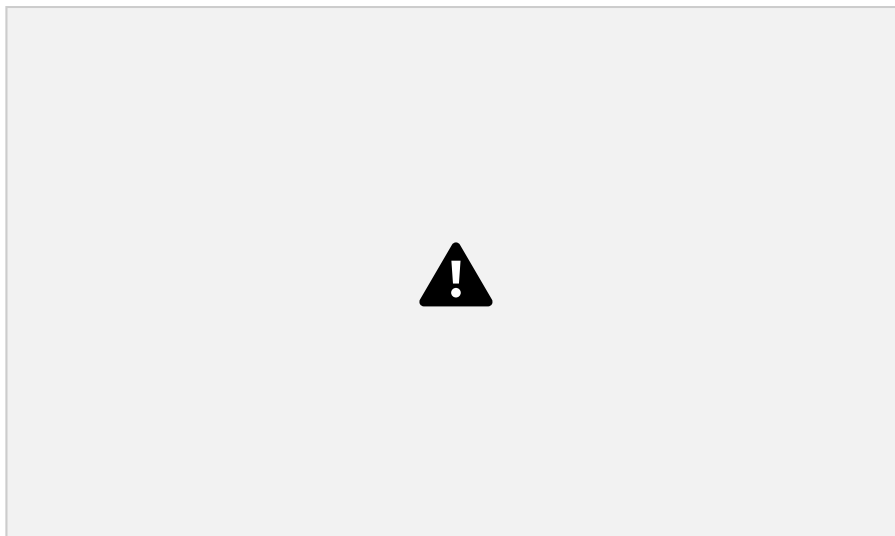
La empresa en general

1) ¿Considera que hay buen clima laboral en la compañía?



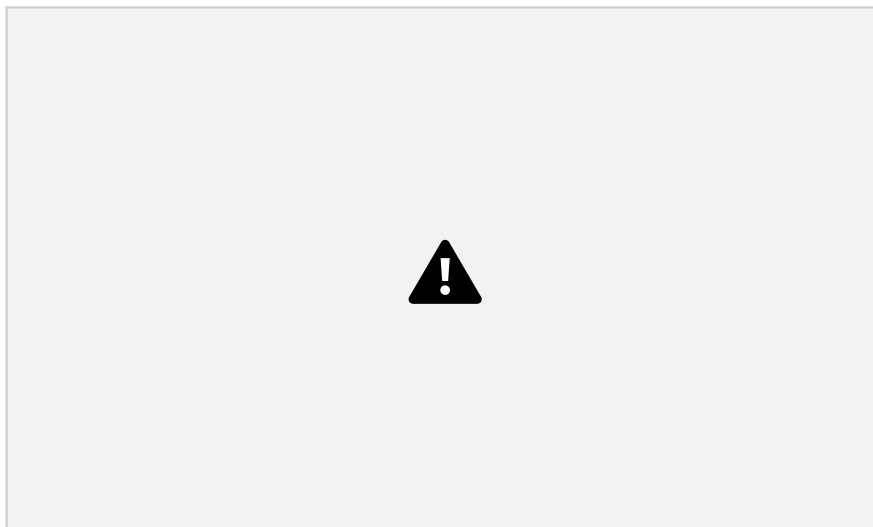
62

2) ¿Considera que el clima laboral mejoró respecto al año 2022?



primeros auxilios y RCP?

3) ¿Sabe de



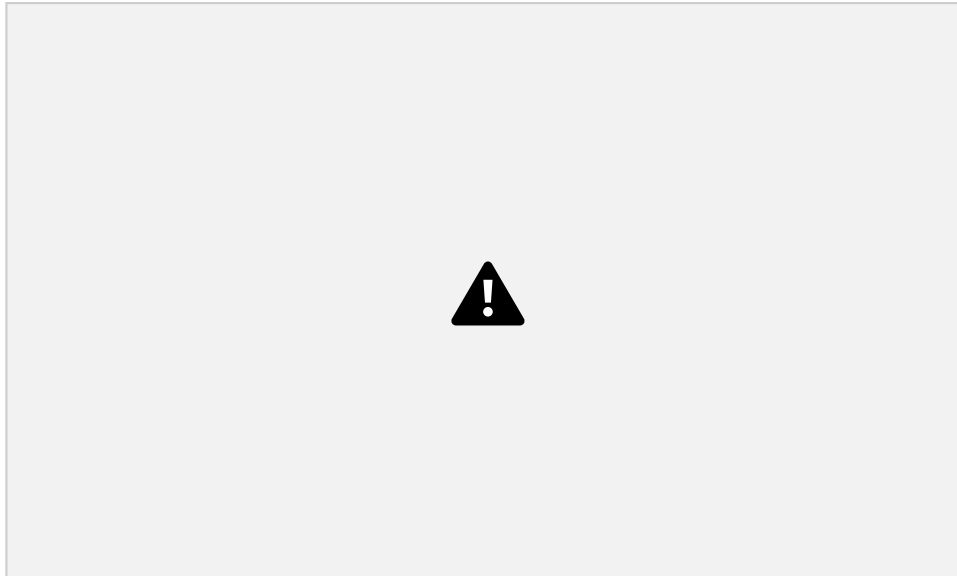
4) En caso de desarrollarse un accidente, ¿sabe cómo proceder?



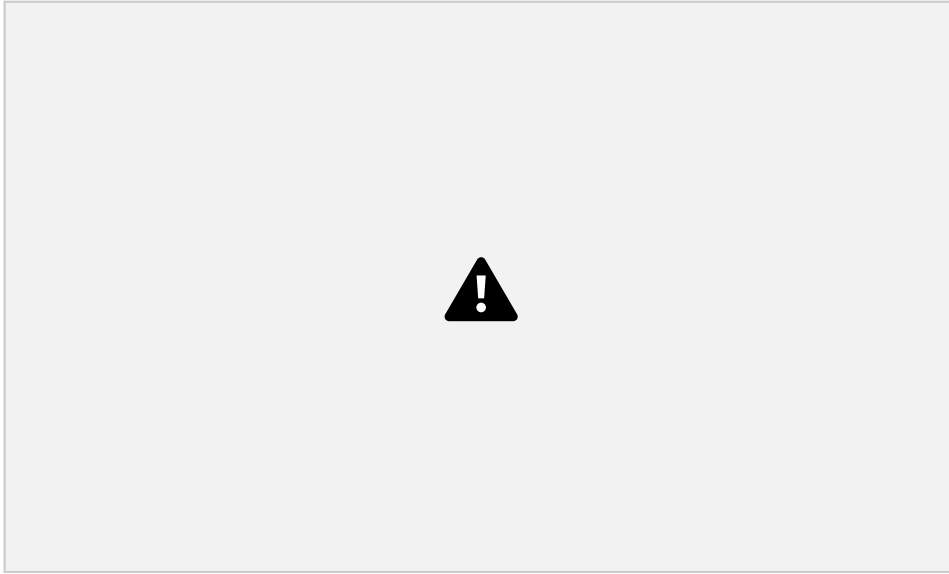
Puesto de trabajo

63

1) En esta organización, ¿se valora su trabajo?

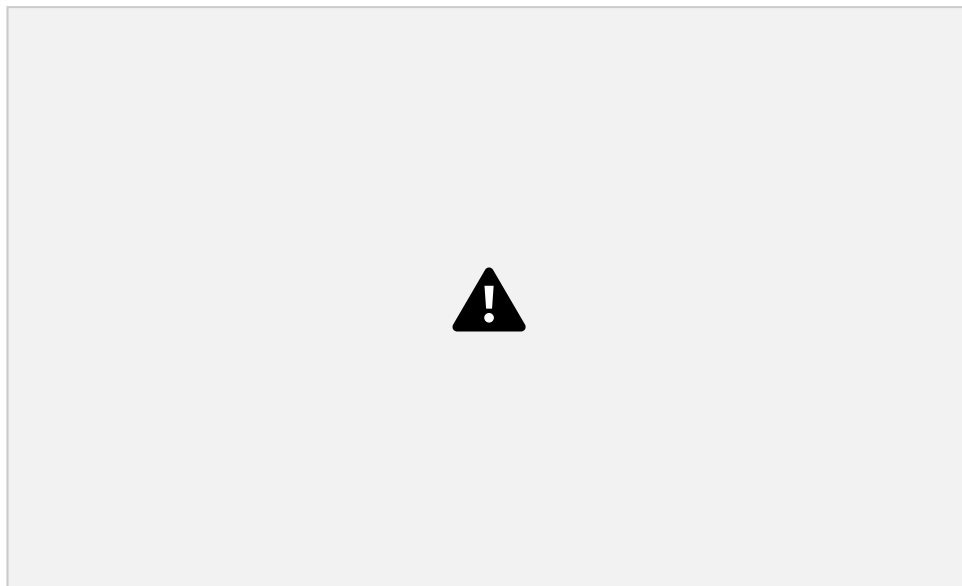


2) ¿Tiene lugar para plantear ideas y mejoras?



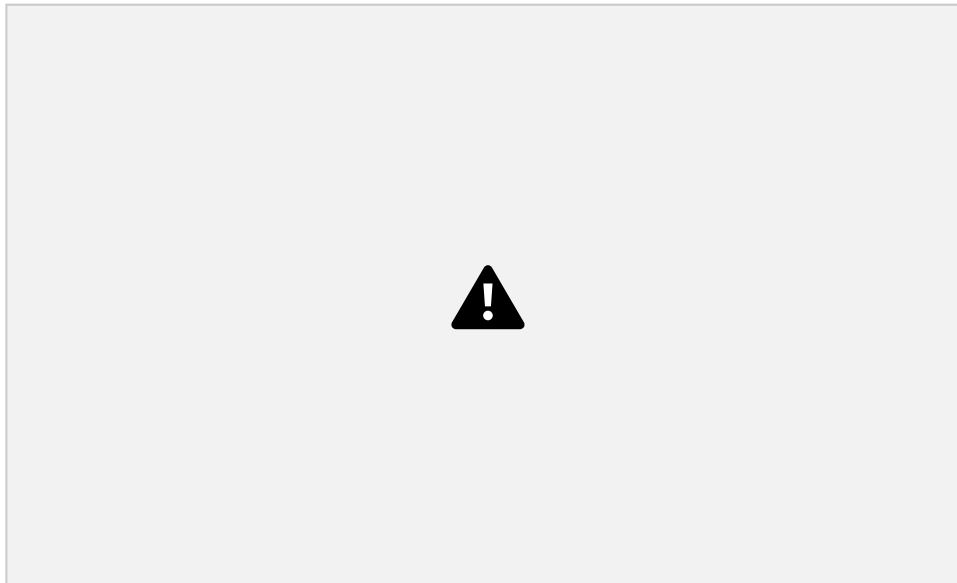
3) ¿Cree que tiene oportunidades para crecer profesionalmente en esta Empresa?

64

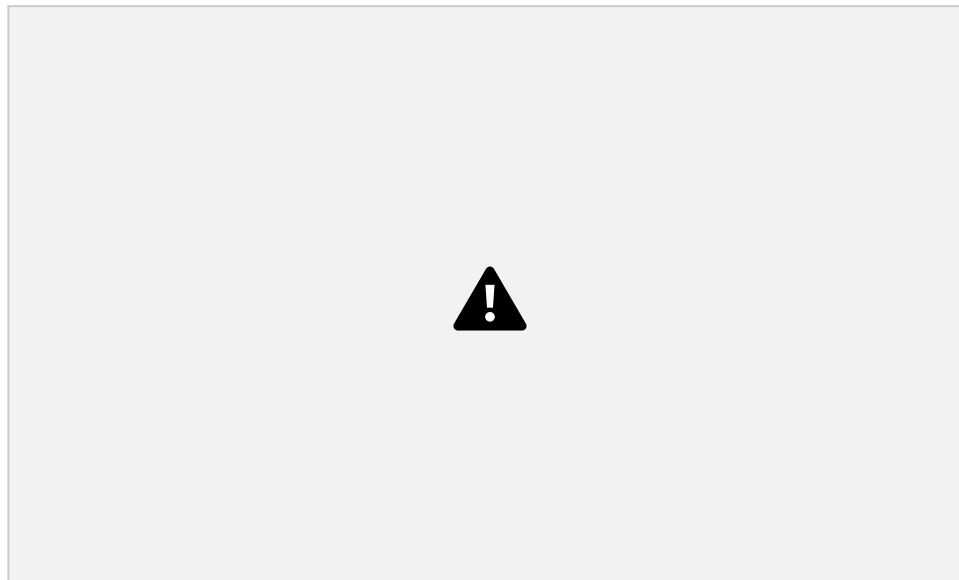


Comunicación

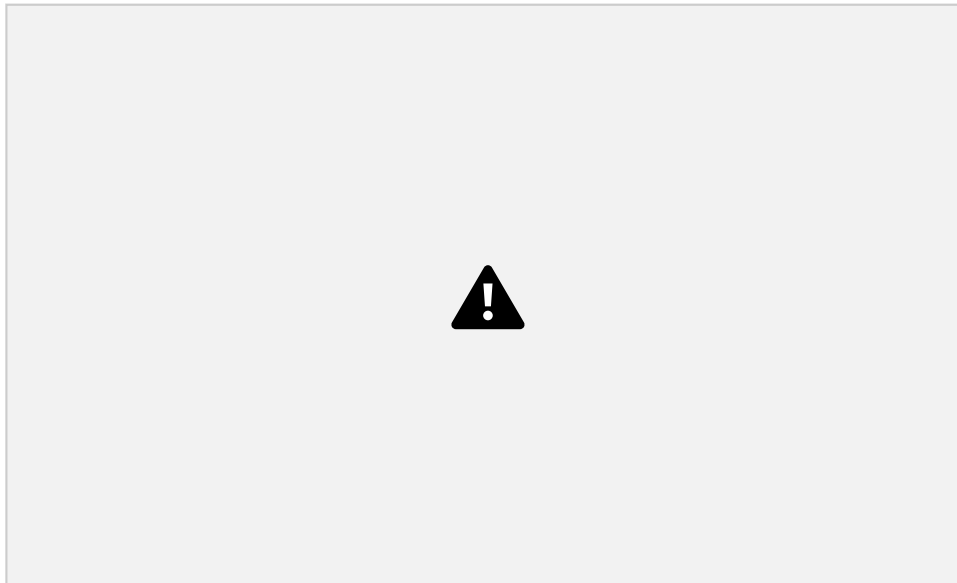
1) ¿Le resulta eficiente el sistema de comunicación utilizado por la empresa?



2) Su superior le brinda retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de su trabajo?

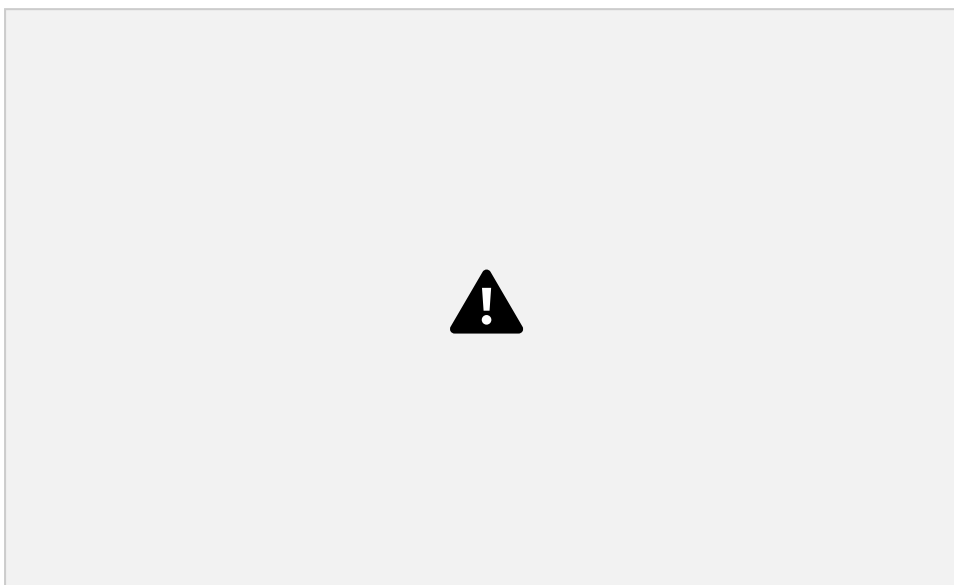


3) ¿Cree que la comunicación en general ha mejorado respecto del 2022?

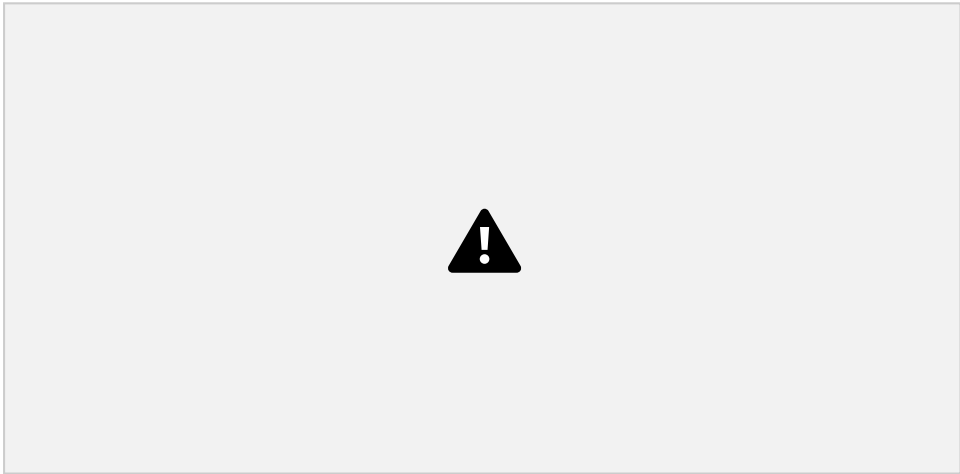


4) ¿Cree que hay buena comunicación en general?

66



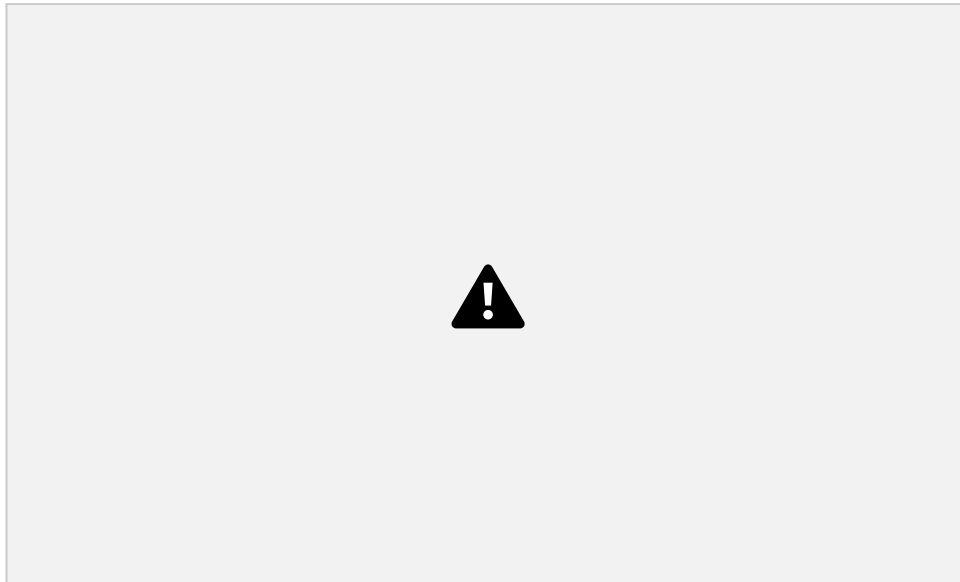
5) Recibe información con regularidad que le permite conocer lo que sucede en Proactiva S.A?



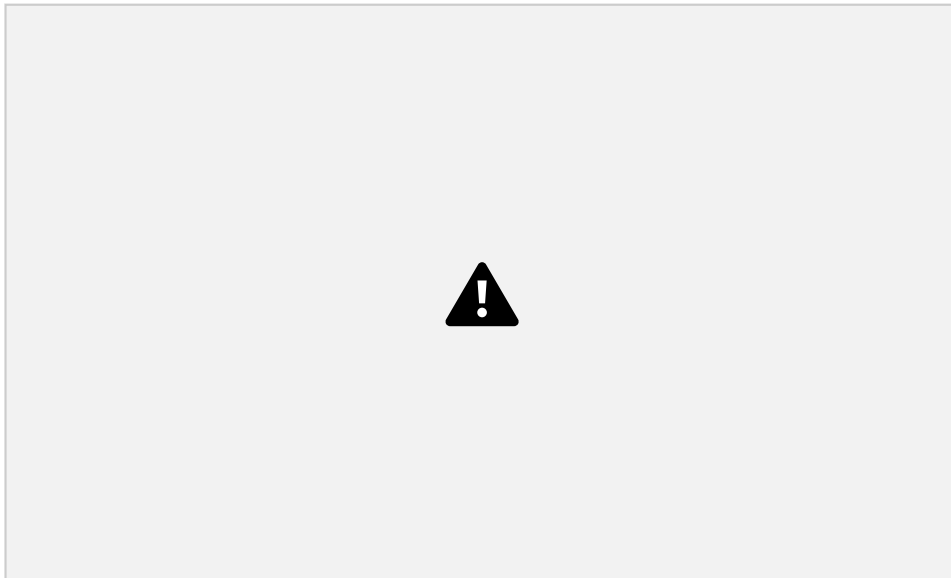
67

Relaciones interpersonales

1) En el trabajo ¿Siempre hay un espíritu de ayuda y colaboración?

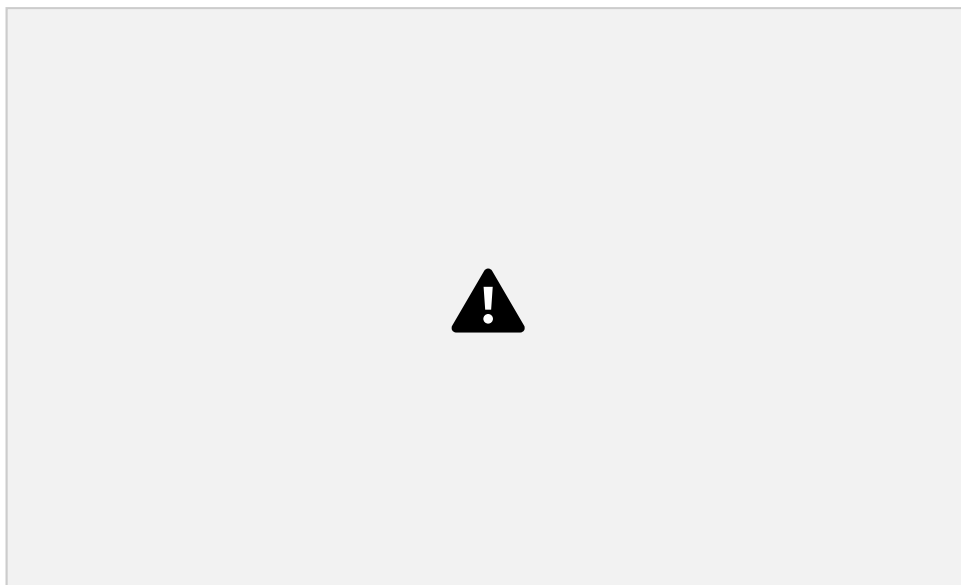


2) ¿Considera que hay buena relación entre jefes y supervisores?

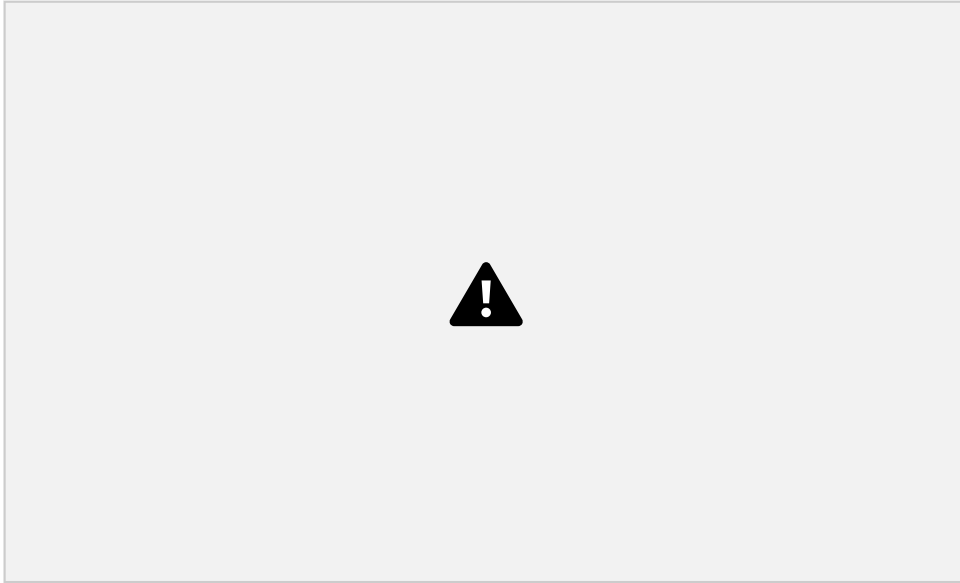


3) ¿Considera que hay buena relación entre jefes y gerencia?

68

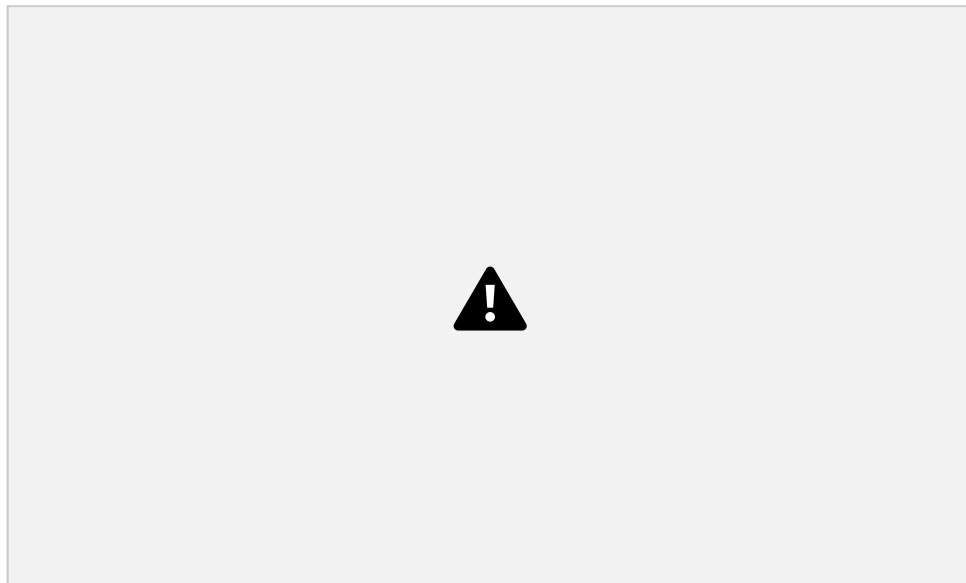


4) ¿Considera que hay buena relación entre jefes y la gerencia?



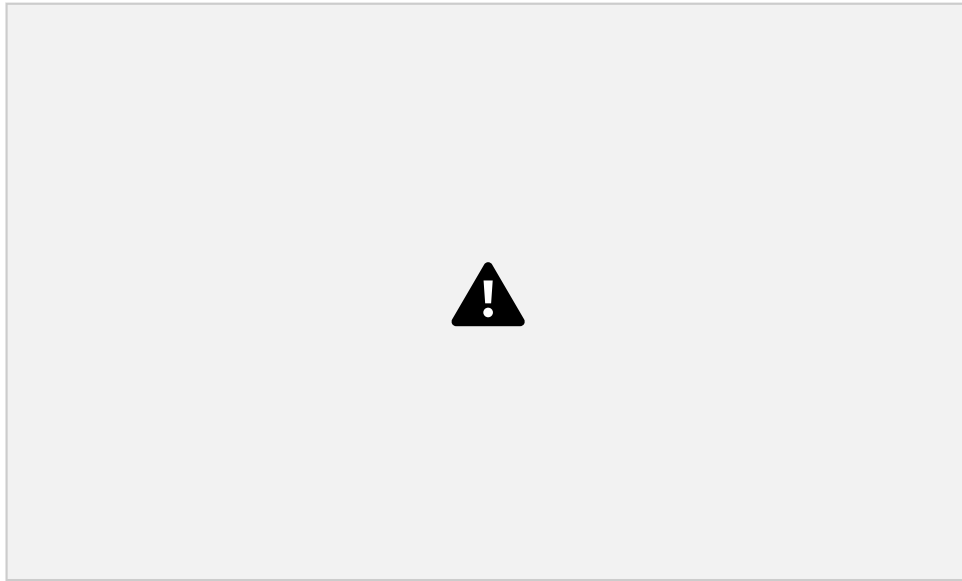
Capacitación y motivación

1) ¿Recibió algún tipo de capacitación durante su recorrido laboral por parte de la Empresa?

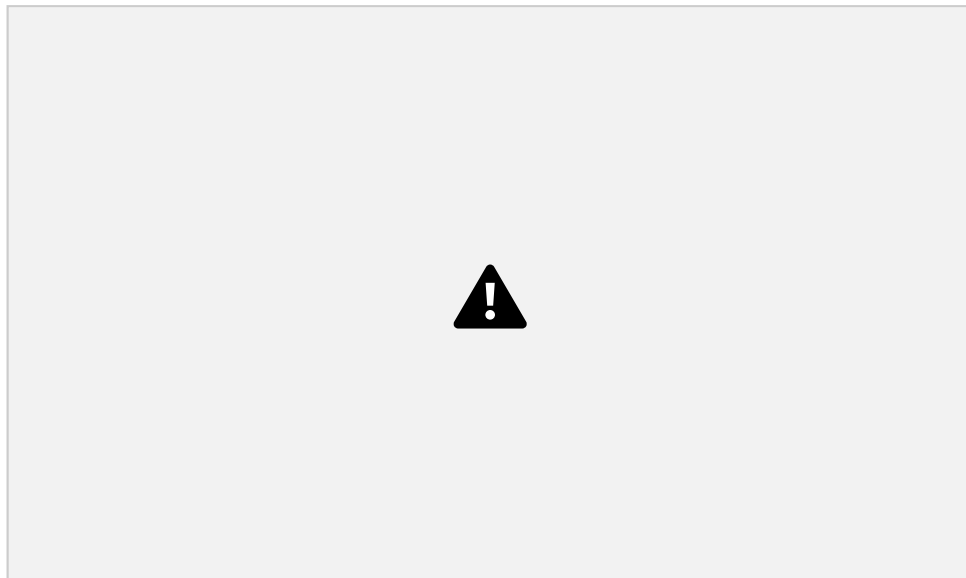


Condiciones y medioambiente de trabajo

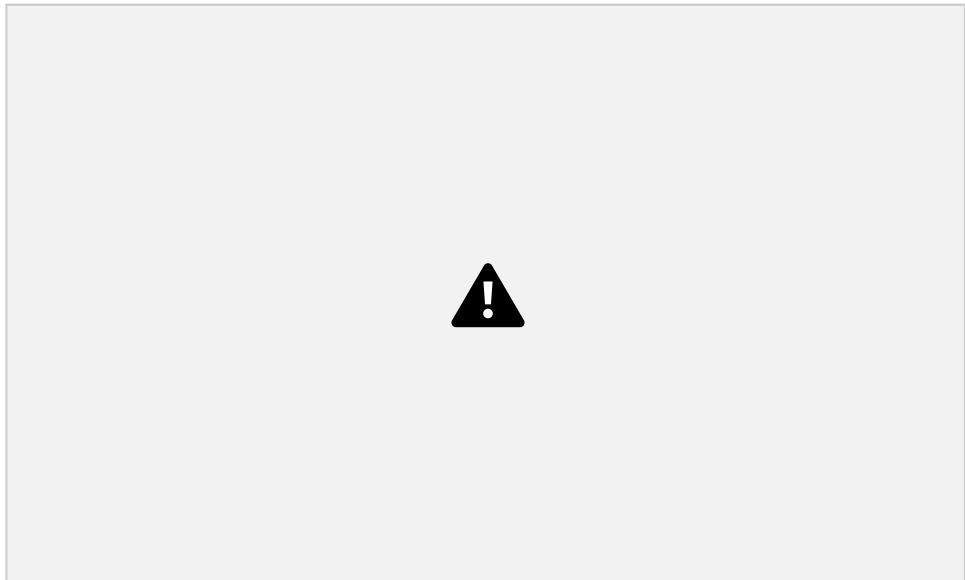
1) ¿Considera que los materiales asignados para trabajar están en óptimas condiciones?



2) ¿Su lugar de trabajo le resulta cómodo?

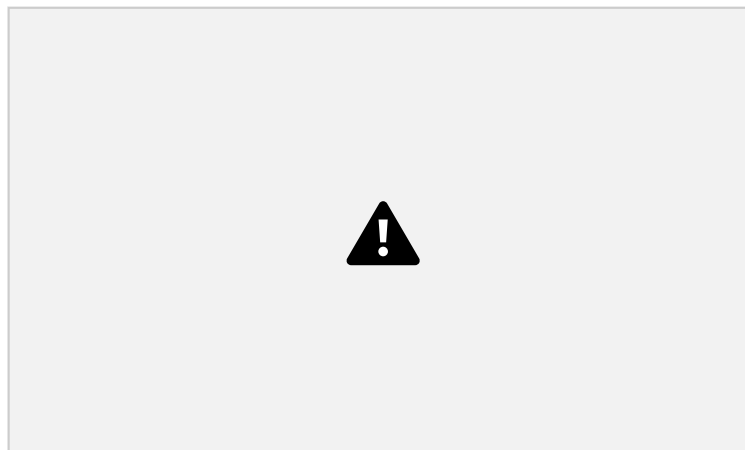


3) ¿Cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar el trabajo?

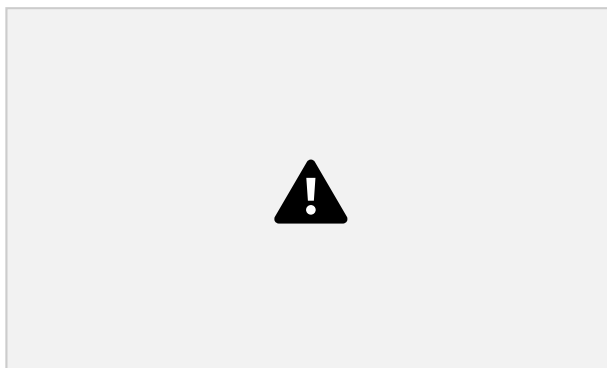


4) Se siente comprometido/a en cumplir los estándares de desempeño y/o rendimientos requeridos?

71



5) ¿Le gustaría rotar de puesto dentro de la Empresa?



Consideraciones sobre temáticas:

| |
|----------------------------------|
| CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN |
| Comentarios: |

Al momento de consultar sobre motivación, el personal informa que tal *“No existe como tal. Muy pocas veces nos juntamos a reuniones laborales, pero ahora hace más de 4 meses que no tenemos ninguna. Estaría bueno retomar las reuniones para poder afianzarnos y motivarnos para trabajar bien y mejor”*.

También, el *staf* informa que sus labores no son reconocidas, ni mucho menos tenidas en cuenta, y dicen *“Muchos trabajamos de la mejor forma posible, y no es reconocido”*.

Dentro de la encuesta, supervisores/as de todos los turnos informan *“Mi motivación aumentó por motivos personales, no generados por la empresa”*.

Conclusiones de la encuesta

SOBRE SU PUESTO DE TRABAJO EN LA EMPRESA

Comentarios:

A través de la observación participante, se lleva a la conclusión de que, respecto al espacio físico, la empresa ocupa por completo el piso 3 del edificio. Es muy espacioso y cuenta con 4 salas extensas de reunión. Es por eso que no es valorado los recursos que poseen.

No existe un plan de carrera. A través de las entrevistas a jefes y gerentes, informa que no existe un plan de carrera dentro de la empresa, y que de hecho sería muy útil utilizarlo ya que cuentan con un equipo con basta experiencia, que muchas veces no es valorado. Sumado a este ítem, informan que no se toman capacitaciones hace muchos años, eso produce que la información que se recolecta muchas veces, puede quedar fuera de auge. Informan también, que mejoraría notablemente a través de capacitaciones en diversos materiales.

Luego de la pandemia, las nuevas modalidades de trabajo que llevó a la empresa a establecer.

73

LA EMPRESA EN GENERAL

Comentarios Obtenidos:

Optimizar y fidelizar a través de técnicas de habilidades de gestión en líderes para sus equipos de trabajo. Esto se traducirá entonces en una fidelización de cada colaborador con su grupo de trabajo alineándose a los objetivos del grupo.

Jefes de áreas y supervisores informaban en las entrevistas que "Considero como siempre le digo a mi equipo de trabajo que Proactiva es un buen lugar para trabajar. Siempre indico que lo que hay que mejorar tiene que ver con la comunicación interna por ej. Cuestiones de comunicación entre jefes y gerentes; con RRHH y en toda la empresa en general.

Supervisores y jefes *indican "Considero que debemos mejorar las formas de comunicación y gestión del liderazgo de la gerencia haciasupervisores y jefes"*.

Supervisores/as indican *"El clima laboral que hay es camaradería entre pares, porque la empresa gerencia y RR.HH. no propician dicho clima, ni alientan las voz de los colaboradores"*.

Puesto de Trabajo: un sistema híbrido de trabajo, muchas veces surgen situaciones en las cuales no existe un protocolo o manual de procedimiento. Por ej., se descompone un empleado, corte de luz, paro de transporte, y que no sean decididas sobre la hora y a decisión del que está a cargo en el momento. Sumado a esta situación, el personal informa no estar capacitado de acuerdo a primeros auxilios. Esto expone una falta severa de capacitación

COMUNICACIÓN

Supervisores y supervisoras informaban acerca de su motivación a la hora de realizar su labor cotidiana y cómo construir el trabajo en equipo *"No hay un buen clima laboral, la gente trabaja sin ganas, sin incentivos, sin dirección por falta de comunicación"*.

Son muy alejadas las reuniones de trabajo, por lo tanto, no trabajan bajo un objetivo sino en las direcciones que surgen dentro de lo cotidiano. Esto produce una pérdida del foco del objetivo y no lograr conectarse a sus actividades y roles de liderazgo dentro de cada área.

Muy poca comunicación por parte de gerentes hacia jefes y supervisores.

¿CONSIDERA UD. QUE SU SUPERIOR INMEDIATO...

Comentarios:

A través de las encuestas, informaron con vehemencia *"Tengo un muy buena jefa inmediata quien siempre está atenta a las necesidades de todos sus pares, supervisores y operadores"*.

En la observación participante, dentro del departamento de "mora temprana", el clima de trabajo es ameno y armonioso. Los supervisores y supervisoras sostenían una buena comunicación entre pares y con su equipo de trabajo. Esta gestión es promulgada por la jefa de área la cual trabaja mucho con su equipo de trabajo y sostiene un liderazgo estilo paternalista porque tiene confianza en sus trabajadores dando compensas y castigos. Su labor es que los compañeros ofrezcan mejores resultados, que trabajen mejor y más, por lo que los motiva, incentiva y les ofrece recompensas por lograr objetivos.

74

Entrevista Semi-estructuradas a jefes y gerentes:

- 1) ¿Qué significa PROACTIVA S.A para ud?
- 2) ¿Qué funciones son las que más le gustan sobre su ROL? ¿Sabe su impacto dentro de su grupo de trabajo? 3)

Respecto a su labor diaria ¿Sabría que realizar ante determinadas situaciones, por ejemplo accidente de trabajo? 4)
¿Cómo fue transitar la pandemia por COVID-19 ocurrida en el 2020 y cómo repercutió en su trabajo? 5) ¿Qué
mejoraría de la empresa?

FORTALEZAS

Excelente visión a futuro, fomentado por gerentes y CEO de la empresa. La empresa cuenta con personas experimentadas en el negocio de las telecomunicaciones Empresa bien posicionada en el mercado, lo cual accede a mejores resultados en la adquisición de nuevos capitales y/o materia prima para trabajar y/o gestionar dentro de la empresa.

La cúpula empresarial de la organización, está centrada en la visión hacia el futuro. Es por eso, que se establecen estrategias no solo desde el punto de vista de la operatividad y funcionalidad de la organización sino también hacia su crecimiento y rendimiento.

Equipo de RRHH capacitado para incluir mejoras en la empresa. El equipo posee distintas habilidades, es por eso que es posible mejorar el desempeño de otros trabajadores y trabajadoras, mediante un proceso de capacitaciones enfocadas en proveer de mejoras a los procesos de la organización.

Empresa sostenible en el tiempo.

Sentido de pertenencia, trabajo con sus superiores inmediatos.

DEBILIDADES

Inexistencia de plan anual de capacitación.

Herramientas de trabajo obsoletas y no facilitan el trabajo y hasta lo hacen más lento. Es necesario entonces un plan de capacitación para mantener actualizados conocimientos, habilidades de las TIC (TECNOLOGÍA, INFORMACIÓN Y

OPORTUNIDADES

Es una organización de renombre y sólida en el mercado. Empresa inclusiva, sin sesgos ni roles de género. A favor de la libre expresión. Cuenta con personal de RRHH capacitado para acompañar a cada trabajador en todos los procesos entre la vida personal y laboral. .

Flexibilidad en nuevas maneras de adaptación y desarrollo del trabajo.

Dentro de cada equipo de trabajo, se hace consciente las necesidades de capacitación actuales y en cómo mejorar la comunicación entre los trabajadores y los mandos medios, para desde ello fomentar una mejor gestión de la organización y de esta manera, obtener mejores resultados.

Instalaciones de trabajo que cuentan con espacios de salas de reuniones, especial para impartir cursos y talleres. Se encuentran disponibles para sus diversos usos, ya que también tienen herramientas de trabajo como proyectores y sonido envolvente para dictar los cursos y talleres. La utilización correcta de los espacios disponibles de trabajo que deben estar disponibles para realizar reuniones de fidelización y retroalimentación, planeamiento estratégico de objetivos semanales, mensuales y trimestrales, por ejemplo.

AMENAZAS

Mal clima de trabajo.

Bajo rendimiento del personal.

Alta rotación de personal.

Poca posibilidad de crecimiento y desarrollo de carrera.

Poca comunicación y/o información de objetivos y metas de producción.

| | |
|--|---|
| COMPUTACIÓN). Poca interacción de la parte gerencial con Supervisores y | Contexto exterior, empresas competitivas que se |
|--|---|

76

| | |
|---|---|
| <p>jefes de áreas. Si bien se establecen esquemas de trabajos híbridos, el papel fundamental de la gerente de la empresa, hace que no tenga frecuencia en la empresa y no pueda interactuar con supervisores y jefes.</p> <p>Alta rotación de personal, índices en los últimos 6 meses elevados. Esto habla también de un proceso de inducción y fidelización de los nuevos ingresos muy por debajo del nivel esperado, lo cual logra que muchos deserten en los primeros tres meses de prueba en el puesto de trabajo. Se podría mejorar notablemente a través de un plan anual de capacitación de organización de tiempos y mejora de los mismos.</p> <p>Poca promoción interna y/o planes de carrera. Ausencia de espacios de reflexión, <i>feedback</i>, entrevistas de egreso, etc. Escasa comunicación en todos los departamentos y/o áreas.</p> <p>Poca integración de grupos y equipos de la tecnología para gestionar nuevas aplicaciones para mejora del trabajo.</p> | <p>actualizan constantemente, esto ocasiona fuga de talentos.</p> |
|---|---|

77

ANEXO 7

Esquema de Plan Anual de Capacitación

| | | | |
|---|--|--|--|
| Nombre de Capacitación | Modalidad. Cantidad de horas. Entidad. | Comunicación efectiva: herramientas conversacionales para crear nuevos resultados. | Curso. A distancia, virtual. Duración de 35 hs. ASARCOB |
| Curso de Coaching, liderazgo y Trabajo en Equipo. | Curso. A distancia, virtual. Duración de 20 hs. ASARCOB . | | |

| | |
|---|---|
| <p>Diplomatura en Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Liderazgo a Distancia</p> <p>Curso de Procesamiento de datos en Excel- Coderhouse</p> | <p>Diplomatura. A distancia. Brindado por “Capacitarte”. Duración 104 hs.</p> <p>Curso. A distancia, virtual. Duración 10 hs. CODERHOUSE.</p> |
| <p>Curso de Time Management</p> | <p>Taller, a distancia, virtual. 20hs. ASARCOB.</p> |
| <p>Curso de primeros auxilios y RCP</p> | <p>Capacitación presencial. Grupos reducidos de 10 personas con una duración total de 4hs. CRU ROJA ARGENTINA</p> |

ANEXO 8

Cronograma de actividades del PAC

ANEXO 9

