



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGÍA**

**DESAFÍOS EN LA CREACIÓN DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN EN  
LA DIRECCIÓN DE COBRANZA TELEFÓNICA BANAMEX**

**INFORME ACADÉMICO POR ACTIVIDAD  
PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

**P R E S E N T A:**

**LORENA VALDEZ GUZMAN**

**ASESOR: MTRA. DIANA CARBAJOSA MARTÍNEZ**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, 2016.**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Agradecimientos:**

### **A Dios,**

Gracias por darme una vida privilegiada y feliz.

### **Ana Lorena, Daniela.**

A ustedes, que son la inspiración más grande para alcanzar todos mis sueños, ser su madre, es más que cuidarlas y amarlas, es esforzarme por que tengan en mí, un ejemplo de trabajo y superación.

### **A mi casa de estudios.**

Por tu abrigo y bondades, por ser mi hogar y aspiración.

### **A mis padres:**

Por su ejemplo de lucha constante, especialmente a mi madre por su amor infinito e incondicional.

### **A mi esposo:**

Por tu tiempo y compañía en la realización de esta meta.

### **A la maestra Diana:**

Por su confianza, profesionalismo, amabilidad y sabiduría.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	4
CAPÍTULO 1.....	6
1.1 Presentación de la Institución.....	6
1.2 Marco teórico. ....	8
CAPÍTULO 2 .....	17
2.1 Detección de Necesidades de Capacitación.....	17
CAPÍTULO 3.....	31
3.1 Implementación del área de Entrenamiento. ....	31
3.1.2 Actividad 1. Perfeccionamiento del curso de inducción para agentes. ....	31
3.1.3 Actividad 2. Curso de formación de entrenadores.....	34
3.1.4 Actividad 3. Diseño de curso “ <i>Me reflexiono, para ser uno</i> ”.....	42
CONCLUSIONES. ....	49
Valoración crítica de la experiencia. ....	52
BIBLIOGRAFÍA.....	56

# INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo es un informe académico por la actividad profesional realizada desde hace 4 años en el área de Capacitación de la Dirección de Cobranza de Banamex. En esta institución he laborado durante 9 años, en los cuales he tratado de demostrar y difundir la importancia del quehacer pedagógico en todas áreas de negocio.

En este informe relataré mi participación en la planeación, implementación y seguimiento del área de Capacitación, misma que, en un principio, se diseñó para otorgar cursos de inducción a los ejecutivos telefónicos de cobranza de nuevo ingreso y para la actualización de herramientas, programas y sistemas institucionales.

Conforme el área fue fortaleciéndose, se retomaron elementos pedagógicos más importantes como: los procesos de retroalimentación y evaluación de los propios capacitadores, supervisores y gerentes. Poco a poco evolucionamos para implementar todos estos toques pedagógicos en la toma de decisiones de la dirección de Cobranza como: calidad en orientación al cliente y cultura organizacional.

Elegí esta modalidad de titulación, pues considero que el presente informe refleja claramente una de las áreas pedagógicas no tan estudiadas, al menos en el contexto financiero, pero que ofrece un campo de acción muy interesante y que auguro en el futuro será uno de los más redituables para los pedagogos, me refiero a que cada día más empresas apuestan por la inversión en la capacitación y/o educación de su personal, no solo para obtener más beneficios económicos, sino para fortalecer sus valores como empresa.

En el capítulo 1 hablaré brevemente de la presentación de la empresa y algo acerca de la capacitación en instituciones financieras ya que hay poco material de apoyo. Normalmente la capacitación empresarial se refiere a la capacitación para el logro de ventas o de difusión de servicios. Sin embargo en las instituciones financieras, y específicamente en el área de Cobranza, se tienen muchos obstáculos de corte monetario (objetivos fijos) a seguir, que parecieran estar en contraposición con el rescate de valores de la empresa.

De esto hablaré en el capítulo 2, en el que retomo algunos postulados pedagógicos muy importantes de Paulo Freire en el que baso mi actividad profesional en contraposición con la actual corriente de Coaching.

En el capítulo 3 relataré brevemente las acciones que he realizado durante cuatro años al frente del equipo de entrenamiento de Cobranza telefónica de Banamex, desde la descripción de necesidades inmediatas que dieron origen a su creación, la documentación de los perfiles de puesto y procesos inmediatos para hacer frente a los objetivos primarios del área.

También relataré la detección de necesidades de capacitación que identifiqué no solo en el personal objetivo de ejecutivos telefónicos (que fue para el que se creó el área), sino también en el personal administrativo, gerencial y directivo de todo el Call center.

Mostraré el esquema general de los postulados de cursos y talleres que se implementaron en el área de capacitación con sus objetivos y mis impresiones del resultado obtenido.

Al final del informe presentaré un punto de reflexión acerca de los nuevos desafíos en los que sigo trabajando destacando que el quehacer pedagógico no termina en la culminación o establecimiento de un departamento o de un curso, a raíz de los resultados, se abren nuevas brechas de investigación, nuevas responsabilidades y nuevos caminos que recorrer como pedagogos.



# **CAPÍTULO 1.**

## **1.1 Presentación de la Institución.**

Las instituciones financieras, en apego a los modelos globales de Recursos Humanos, han impulsado la creación de áreas de Capacitación que respondan a las demandas de transmisión y actualización de todo tipo de información, evaluación, herramientas y sistemas bancarios para sus empleados.

La actividad profesional relatada en este informe se desarrolló en Grupo Financiero Banamex, una empresa perteneciente a Citigroup. El **Banco Nacional de México** fue fundado el 2 de junio de 1884 y desde entonces, como institución financiera ofrece servicios bancarios a toda la sociedad mexicana. Dentro de los productos más destacados se encuentra la colocación de créditos como: Tarjetas de Crédito, Pymes, Hipotecas, entre otros créditos al consumo.

Dada la creciente demanda de productos, también ha sido creciente y constante el crecimiento de cartera vencida para todo tipo de créditos de Banamex, así mismo se ha fortalecido el área de Cobranza como una dirección con al menos 2,500 empleados. Dentro de ésta área se realizan diversos proyectos de comunicación con el cliente: SMS, carteo, correo electrónico, portal de cobranza, sin embargo el más exitoso en términos de contacto, es sin duda la labor de localización vía telefónica por medio del Call Center.

Dentro de Grupo Financiero Banamex y en correspondencia con las regulaciones de gobierno y las instituciones de defensa del usuario de servicios financieros: CONDUSEF, los departamentos de capacitación de la Dirección de Cobranza deben tener 2 objetivos fundamentales:

- **Capacitaciones en atención al cliente.**

Tienen como objetivo fundamental fortalecer las habilidades del personal: la empatía y orientación para un buen servicio al cliente. En el sector financiero y más aún, con tanta competencia, esto es fundamental, puesto que en México, los usuarios de servicios

financieros cada día incrementan llegando a un promedio de 2, 000 aperturas de crédito; y sin duda, esto nos indica una enorme responsabilidad, pues como institución debemos tener un frente bastante robusto de capacitación de todo nuestro personal para atender la demanda de inquietudes referentes a los servicios que los clientes demanden, aún más, para los cliente nuevos que están familiarizándose con el uso de un servicio desconocido, nuevas tecnologías y esto, finalmente, se traduce en una nueva responsabilidad y seguimiento.

Desafortunadamente la *educación financiera*<sup>1</sup> en México es casi nula, si pensamos en que estamos obligados a ser parte de un servicio financiero desde el momento en que entramos a trabajar a una empresa en la que nos pagan el sueldo por nómina, ya somos parte de un grupo financiero, somos un cliente nuevo que requiere un servicio. Al ser un cliente de nómina, posteriormente nos convertimos en clientes de crédito, de inversiones, de seguros, de afore, etc.

Esta capacitación en atención al cliente también refiere al otorgamiento de competencias y habilidades de empatía y negociación que podamos brindar al empleado para la retención de clientes.

### **Capacitaciones en procesos.**

Enfocadas principalmente a brindar un tipo de capacitación para que el empleado conozca los procesos del área, conozca el panorama en el que desarrollará acciones concretas. Esta capacitación tiene que ver también, en un segundo momento, con las herramientas técnicas necesarias para el desempeño de sus funciones y el conocimiento de los métodos de evaluación para que éste sea consciente de las pautas a trabajar en su desempeño y comportamiento dentro de la empresa.

---

<sup>1</sup> Se refiere al conjunto de conocimientos generales acerca de los temas bancarios que toda persona debe saber al contratar servicios financieros, ejemplo: manejos de tarjetas de crédito, inversiones, etc.

## 1.2 Marco teórico.

***"Nadie "es" si prohíbe que los otros "sean".***

***"Una economía incapaz de programarse en función de las necesidades humanas, que convive indiferente con el hambre de millones a quienes todo les es negado, no merece ni mi respeto de educador ni, sobre todo, mi respeto como persona".***

***P. Freire***

En nuestra sociedad evolutiva hacia una lógica de globalización, es cada vez más necesario para las empresas, tener un modelo corporativo que permita adaptarse a los cambios, a los índices de competitividad, a las innovaciones tecnológicas y conservar su prestigio y sobrevivencia.

Cada vez son más las empresas que dentro del manejo de nuevas estrategias corporativas incluyen las orientadas al “personal” y su desempeño. Se observan diferentes acciones o principios fundamentales de la globalización básicamente en 2 sentidos:

Afuera: conformando alianzas estratégicas con otras instituciones, con otros países, estandarizando procesos de control, revisiones, desarrollando multidisciplinariedad de productos o servicios, implementando sistemas de alta productividad como empresas transnacionales, etc. entre otras.

La otra, hacia dentro de la empresa , en el caso de empresas de giro “servicios”, reconociendo el valor agregado del talento humano de su personal introduciendo políticas firmes alrededor del concepto de servicio al cliente, personalizando la atención, deseando aumentar los niveles de participación y el sentido de pertenencia a la institución entre muchas más.

Existen empresas que ya están adoptando el modelo de Coaching<sup>2</sup> o Pedagogía Organizacional para atender las necesidades de capacitación de su personal y por hacerlo

---

<sup>2</sup> Coaching (AFI: [ˈkɔʊtʃɪŋ], anglicismo que procede del verbo inglés to coach, «entrenar») es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas, específicamente en favor de las metas de la empresa. En el entorno empresarial y

sentir parte de la institución, no solo nominalmente, porque el conocimiento y apoyo técnico que se necesita para lograr una capacitación que exija la adquisición de conocimientos prácticamente ya está ahí; la experiencia me indica que en la historia siempre ha sido así, muchas empresas se han consolidado a través de la historia sin áreas especialistas en capacitación.

El ser humano, principalmente la población joven, en todos los niveles sociales, ha adoptado recientemente innovaciones tecnológicas de primera necesidad y de alguna forma, en mayor o menor grado, se han capacitado para tal fin.

Observamos que la mayoría de los jóvenes actualmente maneja la paquetería básica y es muy posible que esté familiarizado con el uso de PC, Ipads, y otros dispositivos electrónicos que ya las empresas proveen para el desarrollo de las funciones. Y muchas empresas dan por hecho que el dominio de las herramientas se tiene, e incluso se superan las expectativas de uso.

Por tanto este modelo nuevo empresarial comienza a validar qué ocurre con las pequeñas acciones que realiza un empleado para promover a la par de su trabajo, la imagen empresarial y los objetivos de la misma: ¿Cuántas veces observamos que un empleado bien capacitado técnicamente, cognitivamente, bien motivado y sensible a su tarea, nos deja una sensación de satisfacción con el servicio y con la empresa? ¿Cuántas veces observamos que un empleado que tiene la capacidad analítica y empática con nuestra necesidad nos ofrece soluciones y experiencias extraordinarias que hacen sentirnos muy satisfechos de ser usuario de un servicio?

“La Pedagogía en las organizaciones nace como una alternativa cultura de aprendizaje corporativo, pues reconoce a la empresa o la organización como un ente que posee características propias, autónomas, auténticas, conscientes e íntimas que las hacen ser únicas, sin dejar de ser interdependientes dentro de un entorno económico, político y socio-

---

personal se conoce por coaching al proceso interactivo mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades.

cultural propio del ambiente donde se ubica”<sup>3</sup>.

Entonces puede decirse que cada empresa u organización en particular es única, con personas únicas y por lo tanto posee la posibilidad de desarrollarse a su ritmo, de acuerdo a sus objetivos, con sus propios componentes culturales, con sus propias metas financieras, con su personal, y que éste último sea comprometido, de paso, esforzado, empático, no empático, es decir, la pedagogía tiene objetivos similares a los de un aula, tiene un objetivo, tiene personas trabajando por ese objetivo y por objetivos personales, luchan por ser los “mejores”, tienen una autoridad de reporte, son evaluados, tienen codependencia, trabajo en equipo, etc. podría mencionar más cosas en común, sin embargo me centraré en describir 3 elementos fundamentales para la pedagogía que se aplicará en el modelo de capacitación de esta empresa Global.

1. El proceso de capacitación de personal, al igual que la formación escolar tiene que ubicar al sujeto de aprendizaje en un contexto específico: histórico, económico, organizacional; por eso el fenómeno de capacitación debe considerar actores como: alumnos (personal) profesores (entrenadores) institución escolar (empresa) y al final orientado a un resultado: aprobación (certificación) o incluso una **contratación** fija.

Es así como la pedagogía en la organización brinda además de los conocimientos para ejercer el trabajo, revalora elementos en correspondencia a sus necesidades y objetivos **inmediatos personales**, la capacitación se esmera y orienta a fortalecer a los capacitados y capacitadores para el logro de los objetivos no solo monetarios, si no de servicio.

2. El proceso educativo en la empresa al igual que en el aula debe ser progresivo y constante: debe estar perfectamente dosificado y además no debe ser por única

---

<sup>3</sup> • Quiñones Montoro, Mariela. “Demandas de capacitación del sector financiero. Sesgos de género y evaluación por competencias”. en: Revista Unidad Mujer y desarrollo. CEPAL, Chile 2005

ocasión, aunque muchas veces en las empresas la capacitación sea solo para inducción.

Lo que la Pedagogía espera del proceso organizacional es que este sea constante, que brinde un seguimiento a los actores (profesores, alumnos), a los procesos y a los objetivos, y que adicional, tenga lineamientos indispensables de evaluación ya que implica un proceso puntual de mediciones y estándares alcanzados de acuerdo al nivel de expectativas o “pronósticos alcanzables” propuestos desde las direcciones globales hacia las diferentes áreas o subsistemas.

Como todo sistema de educación, la evaluación no solo puede ir orientada a un resultado personal, más adelante explicaré la diferencia entre alcanzar los objetivos personales y no los objetivos de la empresa o viceversa. No necesariamente se puede pronosticar un final, ya que se puede aceptar que una meta alcanzada y superada puede ser el comienzo de otras más fuertes.

3. Otro aporte indispensable en la capacitación es el impacto de los contenidos y del fenómeno mismo de la educación, en la vida personal, diaria y en la convivencia social: la educación debe cobijar y defender los principios máximos de su esencia: transformar. Este concepto de educación transformadora lo retomaré con los principios de Paulo Freire ya que en el Coaching, esto refiere sólo a la meta inmediata del sujeto de capacitación en la empresa.

Aterrizar el fenómeno de capacitación en el quehacer diario es el fin más complejo posterior a la transmisión de conocimientos, logro de objetivos, evaluación, cultura organizacional, transformación en la empresa y en la vida particular: ¿Cómo hace la Pedagogía para garantizar la continuidad del área de capacitación? ¿Cómo hacer que el sujeto de capacitación y las instituciones continúen con la necesidad y deseo de seguir con el crecimiento constante de aprendizaje? Esto no es un postulado que profundiza el Coaching, por tanto, validaré qué es lo que indica otra corriente más antigua, pero más analítica y filosófica al respecto.

La reflexión de Paulo Freire en torno a la educación nos hace visualizar a ésta como una vinculación de la reflexión filosófica con la vida cotidiana, en ese sentido podemos desarrollar un concepto de problematización de un fenómeno filosófico y reflexivo de aprendizaje aterrizado en la problemática real y cotidiana de cada persona, de cada empleado o sujeto de educación.

La Pedagogía del oprimido es un pensamiento que me ha ayudado a identificar a un segmento de trabajo como son los empleados; los supuestos en los que se basa esta pedagogía es en el concepto del oprimido que tiene que ver con la característica del sujeto de capacitación al ignorar por sí mismo su condición de opresión; en la medida que el sujeto se concientiza de esa condición va problematizando su entorno, analizando filosóficamente la esencia e importancia de su educación para lograr un cambio radical en su comprensión de sí mismo; que va a llevar a motivarle de primera instancia en conocer más y más acerca de sí y su realidad para superar esa emancipación y aspirar a nuevos retos y mejores condiciones de vida, que al final desemboquen en un conocimiento de desarrollo humano deseable, un tipo de hombre, un ideal de sociedad. Este punto es crucial porque justamente esta teoría nos habla de una educación en la práctica, y en conjunto, los postulados de Freire no asimilan que la concientización, problematización y acción de cambio sea una práctica o tarea solitaria: ni de una persona ni de una disciplina.

Freire sistematiza esta dimensión filosófica en 3 ejes que yo estaré tratando de aterrizar a lo largo del contenido de este informe, lo primero que quisiera dejar claro es que no se trata de que yo esté tratando de vincular mi actividad profesional con los postulados de Freire, si no, más bien, estaré tratando de contraponer las ideas de Freire respecto a la educación con las ideas modernas de Coaching, muy de moda en la empresa y sobre la cual la empresa de alguna manera nos “obliga a trabajar”. De tal suerte que este marco teórico haga esa contraposición y ayude a comprender cómo es que en las empresas los pedagogos tenemos que luchar contra los principios e ideologías personales, con los que uno recién sale de la universidad vs los postulados y metas de la empresa, en adelante llamada pedagogía “Dominante”.

Veamos que la pedagogía dominante es la pedagogía de las clases dominantes”. Por tanto, puede decirse que es la capacitación o el tipo de educación que ofrece una empresa, que brinda se brinda con el fin de obtener cada día más ganancias por medio del

perfeccionamiento de venta “en este caso, cobro” de los empleados, por tanto no podríamos esperar que fungiera como una pedagogía libertadora, por el contrario:

“Los métodos de opresión no pueden, contradictoriamente, servir a la liberación del oprimido. En esas sociedades gobernadas por intereses de grupos, clases y naciones dominantes “la educación como práctica de la libertad” postula necesariamente una “pedagogía del oprimido”. No pedagogía para él, sino de “el”<sup>4</sup>

En ese sentido, “la práctica de la libertad solo encontrará adecuada expresión en una pedagogía en que el oprimido tenga condiciones de descubrirse y conquistarse, reflexivamente”<sup>5</sup>, como sujeto de su propio destino histórico. Noto que las teorías de coaching y pedagogía organizacional, se centran en el estudio del presente para un entrenamiento de autoaprendizaje, sin embargo, la teoría de Freire va más allá al comentar que la educación no será simple reflejo si no reflexiva creación y recreación del método y la práctica de la libertad en una autoconcepción del ser humano histórico, con necesidades y problematizaciones presentes y desafíos para el futuro.

La teoría de Freire indica que el educador humanista al inventar sus técnicas pedagógicas, redescubre a través de ellas el proceso histórico en el que, y por el que, se constituye la conciencia humana, pero nadie cobra conciencia separadamente de los demás. La conciencia se constituye como conciencia del mundo, es decir, es un proceso colectivo. Por tanto, la labor del pedagogo no solo se trata de impartir un conocimiento plano para mejorar medianamente la condición de vida de la persona para que pueda dar mejores resultados, debe también orientarse a que el empleado asuma su situación real, elimine el miedo a la libertad, ayude a definir sus expectativas y desafíos para el futuro.

En los desafíos de la capacitación, a pesar de que el entrenador sea parte de los oprimidos, invita a no solo llenar con contenidos “retazos de la realidad”, invita a desafiar la educación “bancaria”.

La concepción bancaria de la educación se refiere a un campo de acción o transmisión de conocimiento en el que el único margen de acción que se ofrece a los educandos es el de recibir los conocimientos en una especie de comparativo, (haciendo depósitos,

---

<sup>4</sup> Freire, Paulo. “La pedagogía del oprimido”. P 75

<sup>5</sup> Ídem P80



guardándolos y archivándolos) margen que solo les permite ser coleccionistas o fichadores de cosas que archivan.

En la visión bancaria de la educación el “saber”, el “conocimiento”, es una donación de aquellos que se juzgan sabios a los que juzgan ignorantes” Justamente en ese tenor es como se contextualiza la educación impartida por la pedagogía organizacional, la cual abordaré a continuación:

En un texto de Noe Chavez Hernández, uno de los estudiosos contemporáneos de la Pedagogía organizacional nos indica:

“Actualmente las competencias se han convertido en una forma imprescindible del desarrollo humano para las empresas. Es importante crear un ambiente laboral en el que existan mayores oportunidades de desarrollo. Las empresas están enfocadas a incorporar nuevas estrategias para ser competitivas y que sus empleados tengan los conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan mantenerse en el mercado de trabajo y desarrollen competentemente sus procesos productivos.”<sup>6</sup>

Para ello describe las 4 definiciones del saber:

- El saber, representado por sus conocimientos, que permiten realizar las actividades.
- El saber hacer, expresado por las habilidades y destrezas necesarias para aplicar los conocimientos que posee a una situación.
- El saber estar, personificado por las actitudes e intereses con los cuales se involucra en el desarrollo de su trabajo en la empresa.
- El querer hacer, representado por las motivaciones que conducen al individuo a realizar las tareas.

La capacitación en el sector financiero se refiere a la transmisión de todos esos conocimientos teóricos y habilidades técnicas que se utilizan para hacer las labores diarias

---

<sup>6</sup> Chávez Hernández, Noé. La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. Revista científica Pensamiento y Gestión, No 33: Jul-Dic 2012

y este objetivo aparece como protagónico desde la inducción del empleado hasta su seguimiento y evaluación: se basa en diagnosticar cuáles son los problemas que se dan en la práctica y, a partir de eso, dirigir diferentes estrategias que ayuden a beneficiarle en sus resultados. En el caso específico del sector de finanzas, las políticas van más enfocadas a evitar pérdidas o identificar mal versión de dinero, algo que puede afectar a la imagen de los mismos. Así mismo, esta capacitación va orientada a especializar o bien, perfeccionar las habilidades analíticas de los empleados, a fin de lograr objetivos audaces y estrategias que por un lado, reditúen económicamente al banco, y por otro lado, contengan el índice de morosidad de la institución en los márgenes globales, asegurando la continuidad del negocio. (Opresora, bancaria)

Se puede afirmar que la educación interna a cargo de las instituciones se puede segmentar tan vastamente como el pedagogo intervenga: en cursos de formación básica (informática a nivel de usuario, entrenamiento en idiomas, ventas); cursos de especialización (análisis de riesgo, operaciones de activo, negocio internacional, etcétera), y áreas de cultura organizacional (coaching, procesos de retroalimentación)

Estos datos se ven confirmados por las opiniones vertidas por los directivos entrevistados dentro de lo que se denominan “grupos estratégicos de reclutamiento y selección” quienes indican que el interés de las políticas de capacitación interna se encuentra en la formación hacia la atención al cliente, el asesoramiento y la gestión comercial, sobre todo en banca personal, privada y de particulares.

El otro rasgo a destacar es que todas estas políticas de capacitación interna distinguen claramente la confirmación de la demanda de niveles educacionales cada día más exigentes por parte de las empresas, cabe mencionar la evaluación que éstos hacen de los vínculos entre empresa y universidad, son en su mayoría bastante críticos:

Los universitarios llegan a las empresas con una formación, pero a partir de ahí tenemos que empezar a trabajar con ellos, tanto en los aspectos básicos del negocio, como en el desarrollo de habilidades para el trabajo; el trabajo en equipo, la falta de capacidad de

comunicación y resolución de conflictos. En el siguiente capítulo observaremos a detalle estas necesidades de capacitación sobre todo aterrizando la reflexión siguiente:

¿Es tarea del coaching o de la pedagogía asegurarse de que el personal ingresa a la empresa con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar sus funciones? Observaremos que las responsabilidades de capacitación están permeadas por ambos métodos o corrientes, uno para el saber hacer y otra para el saber ser.

## **CAPÍTULO 2**

### ***2.1 Detección de Necesidades de Capacitación.***

Las necesidades de capacitación en una empresa de Servicios Financieros pueden observarse muy a simple vista, como usuarios de dichos servicios y las vemos propias de la empresa. Estas pueden notarse incluso antes de pertenecer a la empresa como empleado o cliente: los medios de comunicación, las apreciaciones de las personas en general, todo mundo tiene una mala experiencia con las instituciones financieras: desde aclaraciones, malos tratos, trámites engorrosos, etc.

Si bien la complejidad de un sistema financiero y el mapeo de todas las situaciones que pueden rodear económica, social y emocionalmente a un cliente, la empresa que debe hacer frente a su duda y/o problemática debe estar perfectamente capacitada como parte de sus obligaciones como institución.

1. Emocionalmente/Servicio
2. Con los conocimientos específicos.
3. Capacidad de análisis y síntesis

Son los 3 ejes en los que se basó mi propuesta de capacitación al personal operativo, administrativo, y tecnológico del área de Cobranza específicamente. Para una mayor comprensión de la evolución del departamento daré antecedentes de la creación del área de Capacitación en Cobranza.

El área de Cobranza Banamex, tiene funcionando como Call Center más de 25 años, en los cuales, año con año, ha ido adaptándose a los modelos globales de Citigroup. El primer nivel de la organización está a cargo del director general de Cobranza: Francisco Martínez Nava.

Bajo su línea de reporte se tienen las direcciones: Operación Cobranza Telefónica, Cobranza Jurídica, Inteligencia y Estadísticas, Desarrollo y Sistemas. Entrenamiento y Recursos Humanos.

En enero del año 2009, en apego a los modelos globales, se creó el área de Entrenamiento.

El área de entrenamiento, contaba en un inicio con 8 entrenadores 4 matutinos y 4 vespertinos, un supervisor de turno mixto y un gerente de entrenamiento. El objetivo, como su nombre lo indica, era entrenar en los conocimientos teóricos y técnicos de la operación de cobranza a los ejecutivos telefónicos.

Para crear este primer departamento se tomaron 10 empleados de la plantilla de Call Center de acuerdo al proceso de crecimiento del área: empleados con máxima antigüedad como ejecutivos de cobranza, con perfil de Licenciatura en Pedagogía, Psicología o Administración y con un desempeño sobresaliente como cobradores.

Esta capacitación, dirigida originalmente por los gerentes operativos estaba enfocada a que estos 8 entrenadores otorgaran el curso de inducción a los ejecutivos de nuevo ingreso, y para brindar las capacitaciones de actualización en los diferentes sistemas bancarios.

El área de entrenamiento nació justamente dentro del área de Operación cobranza telefónica como un área de apoyo para estos temas de capacitación.

Finalmente esta área de Entrenamiento tuvo funcionando con esas actividades “planas” alrededor de un año. En ese momento yo era parte del grupo de entrenadores, hablo a grandes rasgos de esa etapa, porque en realidad la actividad era básicamente impartir el curso de inducción a los ejecutivos de nuevo ingreso, no teníamos ninguna métrica, evaluación, ni objetivos adicionales, solo “repetir” lo que dice el curso y asegurarnos que el agente supiera lo que debía saber para cobrar.

Una ventaja del modelo organizacional de Banamex Cobranza, es que al desocuparse puestos de los diferentes niveles, se da oportunidad a las personas de puestos inferiores, a poder postularse, una especie de “escalafón” afortunadamente, pude conseguir estar al frente del área de dicha área.

A partir de ese momento relataré mis primeras apreciaciones del área, con el antecedente que tuve en inducción pude precisar algunas ideas:

Describiré a continuación cada una de las necesidades que observo en la empresa, justo para contextualizar el ambiente, trataré de comentar a grandes rasgos la función que los empleados desempeñan en cada nivel.

Comenzaré por describir a la población de **agentes telefónicos**.

El perfil de puesto solicitado para un agente telefónico es muy general: pues la empresa solicita requisitos básicos de conocimientos a nivel paquetería de sistemas y solo pide que los agentes tengan estudios mínimos de licenciatura (al menos inscritos) y con disponibilidad de laborar medio turno incluso en fines de semana.

A continuación presento una tabla dinámica de distribución de personal por puesto y por edad tomando como fuente, la información de la plantilla oficial de Cobranza Telefónica. Sombreado en amarillo podemos observar que la mayoría de la población de agentes telefónicos se sitúa entre los 21 y 27 años de edad. A partir de que la edad avanza, el puesto cambia, notamos que como personal administrativo la edad oscila entre los 28 y 35 años.

No vemos esa pauta tan estándar para los supervisores, gerentes y coordinadores, esto es por que estos puestos son determinados por el desempeño y talento de cada persona para ascender de puesto. Como podemos ver, en color blanco hay un coordinador bastante joven de 30 años y gerentes (un puesto abajo del coordinador ( de hasta 42 años)

EDAD	EJECUTIVO	ADMINISTRATIVO	SUPERVISOR	GERENTE	COORDINADOR	DIRECTOR	Total general
19	11						11
20	66						66
21	92						92
22	171	2					173
23	122	4	8				134
24	114	2	2				118
25	125	6	4				135
26	104	4	6				114
27	108	7	5				120
28	53	10	4				67
29	55	9	12	1			77
30	80	9	14	2			105
31	63	18	5	2	1		89
32	63	11	7	1			82
33	44	12	5	1			62
34	58	11	5	1			75
35	39	17	6	4	1		67
36	30		3	3	1		37
37	19	6	3	3	1		32
38	14	2	4	1			21
39	22	2	3	2			29
40	21	7	5	4			37
41	21		5	2			28
42	18	2	4	2			26
43	25	3	3				31
44	13	2	1				16
45	8	7	3	3			21
46	10	1	2	1		1	15
47	6		2				8
48	9	1					10
49	4		5				9
50	9	2	1	4			16
51	4			1			5
52	8		1				9
53	4						4
54	4	1		1			6
55	6	1		2	1		10
56	3						3
57	2						2
58	2		1				3
60	2			2			4
65	1						1
<b>Total general</b>	<b>1633</b>	<b>159</b>	<b>129</b>	<b>43</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1970</b>

\*Elaboración personal, fuente: información de "Plantilla Cobranza Telefónica cierre de Agosto 2015" Documento interno.

Presento una distribución de empleados por puesto y nivel de estudios.

Notamos que para los agentes telefónicos el grueso tiene licenciatura en curso y trunca, pocos de ellos (en rojo) tienen estudios de maestría o posgrado, mucho se liga con la edad de los agentes telefónicos que analizamos arriba.

También deja ver esta tabla que en algunos casos la empresa no ha validado el perfil de puestos ya que hay gerentes e incluso coordinadores (en rojo) que tienen licenciatura trunca.

ESTUDIOS	EJECUTIVO	ADMINISTRATIVO	SUPERVISOR	GERENTE	COORDINADOR	DIRECTOR	Total general
CARRERA TECNICA	49	4	6				59
LICENCIATURA EN CURSO	516	71	23	14	1		625
LICENCIATURA TERMINADA CON TITULO	187	16	32	10		1	246
LICENCIATURA TERMINADA SIN TITULO	279	15	28	3	2		327
LICENCIATURA TRUNCA	590	53	37	10	1		691
MAESTRIA	6		3	4	1		14
POSGRADO	6			2			8
<b>Total general</b>	<b>1633</b>	<b>159</b>	<b>129</b>	<b>43</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1970</b>

\*Elaboración personal, fuente: información de "Plantilla Cobranza Telefónica cierre de Agosto 2015" Documento interno.

Presento la distribución de agentes telefónicos por edad y nivel de estudios para centrarnos en el análisis del perfil de puesto del agente telefónico:

ESTUDIOS	CARRERA TECNICA	LICENCIATURA EN CURSO	LICENCIATURA TERMINADA CON TITULO	LICENCIATURA TERMINADA SIN TITULO	LICENCIATURA TRUNCA	MAESTRIA	POSGRADO	Total general
19		9			2			11
20	1	46	2	3	14			66
21	3	65	1	4	19			92
22	2	112	6	7	43	1		171
23	2	47	9	25	37	1	1	122
24	4	50	6	20	34			114
25	4	41	8	29	43			125
26	2	31	14	20	36		1	104
27	4	24	12	18	50			108
<b>Total general</b>	<b>22</b>	<b>425</b>	<b>58</b>	<b>126</b>	<b>278</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>913</b>

\*Elaboración personal, fuente: información de "Plantilla Cobranza Telefónica cierre de Agosto 2015" Documento interno.

Identifico que gran parte del personal de ejecutivos telefónicos son empleados jóvenes, entre 20 y 27 años de edad, estudiantes en su mayoría. Nótese que los ejecutivos



telefónicos más jóvenes 56% de la población total entre las edades de 19 a 27 años son los ejecutivos que se encuentran estudiando la licenciatura, por ende, el objetivo de su labor, en una encuesta efectuada en las entrevistas de inicio es: que la mayoría desea trabajar en un escenario ideal para su vida estudiantil: trabajo de medio tiempo, salario mucho más alto que cualquier becario, que permita costear sus gastos escolares, con posibilidades de crecimiento laboral durante la carrera o al finalizarla y quizá el más atractivo de los factores: esquema de incentivos que puede triplicar el salario mensual.

Si notamos el otro extremo de los ejecutivos que representan al otro 34% restante de edades entre 28 y 40 años de edad, notamos que la mayoría ya no se encuentra estudiando, es decir, ahí está el grueso de las licenciaturas truncas. En las encuestas de seguimiento obtenemos un indicador muy importante: ellos ya se encuentran casados, en unión libre y el objetivo de este empleo es satisfacer las necesidades básicas de la familia que recientemente han formado. En el conocimiento cara a cara con estos agentes en los cursos de inducción y seguimiento, me dio la oportunidad de encontrar en común que este segmento de agentes, está mucho más enfocado que ningún otro a conseguir el incentivo mes con mes. Este, me parece un problema aún más grave, no para la empresa, finalmente mientras la empresa recupere, incluso parece convenirle que el personal “haga lo que tenga que hacer” por llegar a la meta de recuperación, hablando de un negocio tan rentable como lo es la cobranza.

El último segmento de agentes, 10% restante, con edades mayores a 40 años, a ellos si nos fue posible entrevistarlos personalmente, son personas que buscan tener un ingreso para sus gastos personales, seguridad social, posibilidad de incrementar sus ingresos, etc.

Este grupo, es el grupo de agentes más constantes en su desempeño, pues se mantienen en un estándar de cumplimiento respecto a la meta se refleja, que este grupo reducido de agentes tiene una conciencia de su situación personal y laboral, sabe cuál es la meta para conservar su empleo y sustancialmente son los ejecutivos que mejores resultados obtienen a nivel: atención al cliente. Difícilmente estos agentes entran en conflicto con un cliente, o incurren en malas prácticas para verse beneficiados con el resultado de su medición.

Existe otra razón que identifico crucial para determinar el estado de ánimo de los agentes telefónicos y supervisores que gira en torno al programa de incentivos. El modelo de incentivos está orientado principalmente al cumplimiento de promesas de pago que un agente telefónico realice y al monto de las promesas de pago que un agente registre, ese es el objetivo de la competencia, entre más promesas generes, más recuperación tienes y mayor es el monto del incentivo.

Esta situación de agentes y supervisores de operación telefónica, me alarma en temas cruciales:

La capacitación de inducción y seguimiento, en realidad ¿está respondiendo a las necesidades individuales de cada empleado?

Notamos que cada empleado, al igual que cada “alumno” tiene necesidades especiales, su cosmovisión de la realidad es totalmente diferente y mucho influye la situación familiar y las aspiraciones que cada persona tenga. Contextualizar a este segmento de empleados para comprender la competitividad de unos contra otros y lo que esto acarrea ha llevado a que se tengan que efectuar talleres de: vencimiento de objeciones, escucha a tu cliente, entre otras estrategias institucionales como la impulsada recientemente a nivel mundial: Cédula de Calidad y penalización de agentes que incurren en conflicto con el cliente.

Identifico que en un ambiente de competencia constante para alcanzar una meta traducida en un incentivo económico, tanto en ejecutivos como en supervisores, se va desarrollando un clima de estrés, en el que compites por TU meta personal, aunque el camino para alcanzar esa meta no sea del todo ético, involucre malas prácticas, obstáculos al compañero, etc...

En esta lucha se pierde el sentido de pertenencia a la empresa. Abundaré más en este tema, porque quiero pasar a la descripción de necesidades de capacitación que observamos en el resto de la población de Cobranza Banamex: áreas No operativas.

Las Áreas No Operativas también están sujetas a una evaluación constante y a un incentivo monetario no tan elevado como el de un agente y supervisor operativo, pero en

sus manos tienen el buen funcionamiento de todos los procesos de Cobranza que complementan la acción de “recuperar”.

Existen áreas de staff administrativo, como se observa en el organigrama que se encargan de llevar todos los controles, revisiones, generación de información, tecnología de marcadores, de sistemas institucionales, etc. Este grupo de asesores administrativos, 159 personas, son un grupo de personas entre 22 y 56 años de edad, el grueso se encuentra entre los 28 y 35 años, la mayoría de ellos también se encuentra cursando una licenciatura, este grupo de personas se distingue por laborar de lunes a viernes, de tiempo completo: de 9:00 a.m. a 22:00 p.m. horas. Este grupo de asesores tiene a su cargo puestos de mayor responsabilidad en el sentido de que manejan grandes cantidades de información, de sistemas y reportan a la dirección diariamente.

Entre sus procesos están:

ESTUDIOS	CARRERA TECNICA	LICENCIATURA EN CURSO	LICENCIATURA TERMINADA CON TITULO	LICENCIATURA TERMINADA SIN TITULO	LICENCIATURA TRUNCA	Total general
ADMINISTRATIVO ACLARACIONES	5	15	6	5	17	48
IMPLEMENTACION PROYECTOS GLOBALES		1	5		1	7
APLICACIÓN DE PROGRAMAS DE APOYO	1	7	2	1	14	25
COMUNICACIÓN Y ENTRENAMIENTO		2	3	5		10
CONTROL INTERNO Y COMPLIANCE		4	3		1	8
RECUPERACIÓN ESPECIALIZADA (MEDIOS ALTERNATIVOS)			1	3	2	6
STAFF RECURSOS HUMANOS			3	5	1	9
SISTEMAS DIALERS		2	10	10		22
INTELIGENCIA DE COBRANZA			17	5	2	24
<b>Total general</b>	<b>6</b>	<b>31</b>	<b>50</b>	<b>34</b>	<b>38</b>	<b>159</b>

Este grupo de personas mantiene una estrecha relación, pues a pesar de tener actividades y tramos de control distintos, para cualquier lanzamiento o toma de decisión de la dirección se impacta a todas estas áreas. Al tener contacto con ellos, también se identifica que hay competencia no entorno al incentivo si no en torno al protagonismo que haga sobresalir a cada integrante del equipo sobre las personas de su mismo equipo, o bien la importancia de un área sobre otra. Ninguno de estos equipos recibe capacitación ni retroalimentación acerca de sus procesos y cómo sus procesos o decisiones afectan al cliente en determinado momento.

A continuación, enuncio algunos ejemplos de comunicaciones extraídas de correos electrónicos de los empleados de áreas No Operativas que denotan esta situación:

*“Está bien, te pido que atiendan nuestros correos con oportunidad ya que desde el sábado estamos preguntando que sucede y nadie contesta o corrige.”*

*“No sé cuál es tu punto, el dialer está bajo nuestra administración y tenemos poder de decisión sobre lo que se ejecute en él. Si tienes algún problema con eso me indicas y discutimos a mi regreso, estos temas revísalos directo conmigo. El UIP es del banco y brindar el servicio a nuestros usuarios es parte de nuestra responsabilidad, tu eres parte de ellos, no el dueño”*

*“Debemos enfocarnos a que las solicitudes sean completas y correctas, se simuló más de 3 veces durante el fin de semana sin obtener el resultado que solicitaban, hay que poner foco en esto para que las cosas salgan más rápido y bien a la primera”*

*“Apliquemos la misma presión para todos. Si yo no tengo BRM no me procesan las cosas.... Mira la respuesta de tu equipo en un ejemplo de esta semana.”*

*“Además de la funcionalidad que ya propones, tenemos claramente identificadas en producción, dos causales de aclaración por RMT no bonificado y proponemos un par de ajustes en CPE que incidirán en la disminución de quejas para Cobranza, las propuestas previamente las compartimos con Riesgo para explorar su viabilidad y no nos dan respuesta, ¿qué hacemos? ¿Cómo avanzamos?”*

Las frases son solo ejemplos de cómo se relacionan las áreas de soporte en el evidente carecimiento de una disciplina de trabajo en equipo, justo lo que anteriormente citaba.

La visión que debe tenerse entre los integrantes de una empresa, de una organización educativa o no educativa toca varios elementos de trabajar en conjunto (construcción de la realidad mediante el diálogo), de reconocerse como parte de un todo. Realizando una observación retroactiva de lo que se observa en el Call center y lo que se observa en las áreas soporte identifiqué que nos hace falta, más que una capacitación, o entrenamiento técnico de lo que cada persona debe hacer, hace falta que la empresa se haga responsable de estas situaciones y trace líneas de acciones preventivas y correctivas para evitar que una organización vaya en declive.

Reflexiono que las acciones que tomemos para que el empleado se sienta comprometido con la empresa y a su vez, pueda ser la imagen que a nivel cliente se necesita, es un trabajo muy arduo, porque tenemos que trabajar en un plan de sensibilización del empleado, pero no solo de discurso, también de práctica, también haciéndole consiente de cambios organizacionales, y por ello nuestro trabajo pedagógico debe ir perfectamente sustentado hacia la Dirección.

Un ejemplo clave es el siguiente:

Un agente tiene una llamada (que el marcador realizó al domicilio de un cliente) debe localizar al cliente y hacerle una labor de cobranza en base al script de la Cédula de Calidad. Si el cliente no ha pagado por que tiene una aclaración pendiente, de entrada, es un cliente que no va a realizarnos una promesa de pago por que su razón de No pago es “aclaración”, en el momento que el agente identifica que el cliente tiene un problema, cambia su script para finalizar de inmediato su llamada, ese cliente no le interesa al agente, le interesa obtener más llamadas en otras cuentas donde si pueda localizar a un cliente que si pueda darle una promesa de pago. Vista agente y su meta, es lógico que trate de finalizar la llamada lo antes posible, siendo cobranza, el agente entiende que no es su labor resolver dudas, menos a un cliente que no va a pagar, que no va ayudarlo a conseguir su meta. Cada llamada es una posibilidad de contacto y si ese contacto no será productivo, adelante con la siguiente llamada.

El cliente no sabe que el área de aclaraciones es otra, que nosotros no tenemos la información ni la disponibilidad ni el tiempo de resolver sus dudas ni de escucharlo porque debemos frenar llamadas en menos de 5 minutos, no sabe que para acelerar su aclaración debe acudir a sucursal, obtener un folio y esperar 40 días hábiles para su solución y que mientras tanto debe pagar por que en caso de que el banco de aclaración a su favor, los intereses generados por falta de pago no serán bonificados por los temas de prelación contable.

¿Qué piensa el cliente que está del otro lado de la llamada? ¿Cuánto quedamos a deberle como empresa? ¿Qué imagen de nosotros se lleva el cliente?

Los directivos, deben estar conscientes de estos puntos... pero ¿Cómo es que se van a reportar estos comportamientos a la dirección? ¿Quién podría efectuar este reporte? ¿Quién podría tener la suficiente preparación técnica y teórica para detectar necesidades y plasmar un plan de acción? Por supuesto que el Pedagogo, por supuesto que el equipo de entrenamiento. Estoy convencida que el equipo de Entrenamiento es de vital importancia, ya que la producción de análisis puede y debe acompañar a la toma de decisiones de las direcciones.

En resumen, mi detección de necesidades se orienta a los siguientes puntos:

1. Es necesario revalorar como primer punto, por parte de la Dirección al empleado no como una máquina generadora de promesas de pago, si no como una persona, con objetivos personales, familiares y profesionales. En ese tenor, las métricas de evaluación deben orientarse no solo al cumplimiento de la meta de recuperación, si no de mejorar la calidad de la empresa vista cliente. Tengo la hipótesis inicial de que si este rubro se cumple, el empleado tomará como responsabilidad personal su beneficio propio y el de la empresa vista "servicio".
2. El empleado necesita sentirse parte de un equipo de trabajo, mi hipótesis es que si el empleado se siente valorado, va a comenzar a interesarse en los objetivos de la empresa, y a la par que reconoce y valora que el cumplimiento de estos objetivos garantizarán un bienestar general, se reconocerá como pieza fundamental de un equipo y logrará mejores resultados. Este modelo debe ser aplicado al 100% de los empleados de la organización independientemente de su puesto.
3. Los managers y capacitadores de cada equipo de trabajo deben capacitarse en los elementos fundamentales pedagógicos más profundos para brindar al personal a su cargo una retroalimentación, objetiva, clara y constructiva de su desempeño con las en las metas de negocio y de organización y la parte más importante, hacerle

consciente de su situación actual, apoyarle en su plan de carrera y contribuir a “liberarlo” en la concepción de sí mismo y su plan de vida.

Para dar cumplimiento a estos objetivos, forzosamente se tiene que analizar ahora cuales son las necesidades que presenta el equipo de entrenamiento.

Dado que el equipo de entrenadores se formó con agentes telefónicos sobresalientes. Esto no es sinónimo de que ellos sepan transmitir empática y sustancialmente los conocimientos y técnicas de negociación. Esta como otras áreas de capacitación en esta y otras empresas refleja que en la premura de cumplir con una norma: armar un área, muchas veces al “vapor” no se reclutan capacitadores especializados en técnicas de enseñanza-aprendizaje. Si bien, ayuda que tengan la facilidad de palabra y disposición de hacerlo, cuando de enseñar se trata, necesariamente se requieren competencias como la capacidad de análisis, síntesis, empatía, claridad en el discurso, debe conocer acerca de técnicas didácticas, manejo de grupos, dosificación de contenidos, etc.... Este es el punto central, cómo convertir un buen cobrador en un buen capacitador... y analizar qué formación debe brindar la Universidad.

En este sentido Deluiz <sup>7</sup> refiere a cierta devaluación de las titulaciones, al indicar que este crecimiento de la demanda de altos niveles educativos actuaría como promotor de una situación en que la certificación deja de ser un elemento de excelencia para volverse accesorio.

“Junto al diploma, las organizaciones estarían pasando a exigir cualificaciones que le agreguen valor a éste o que tengan aplicabilidad en la situación de trabajo, requiriéndose del individuo la capacidad de movilizar tales cualificaciones para generar “nuevo conocimiento” en la empresa. Capacidad que se convertirá en el termómetro de sus competencias y de su eficiencia”<sup>8</sup>. Esto justificaría la adopción de estrategias empresariales orientadas a viabilizar la absorción de conocimiento tácito entre los trabajadores, así como políticas de remuneración y formación que incentiven la educación continua y el

---

<sup>7</sup> • Deluiz, Neise.” *La formación del trabajador en el contexto del cambio tecnológico*” en Revista Boletín técnico SENAC, Num 1 Brasil, 1994. Biblioteca IISUE. Pag 15

<sup>8</sup> Stroobants, M. (2006). *Competência. Laboreal*, en Revista Laboreal Vol2, No.2, pag. 78-79.

<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45nSU547112278541841971> Fecha de consulta:28 de octubre del 2015.

perfeccionamiento permanente del proceso de trabajo, volviendo la educación superior, condición necesaria pero no suficiente para el desempeño en el sector.

Esta cita nos refleja que la educación de nuestros capacitadores, el título universitario no está siendo suficiente para cubrir el perfil de capacitador que se requiere en esta empresa, al menos en las empresas globales, el personal recién egresado, no tiene las habilidades de resolución de conflictos, manejo de riesgos, toma de decisiones, en el caso específico de los entrenadores, no tienen los suficientes elementos de coaching, trabajo en equipo, liderazgo, ni tienen certificaciones como tal, que les ayuden a ser facilitadores o manejadores de grupo. Dichas apreciaciones se confirman en las entrevistas llevadas a cabo al nivel de gerencias de recursos humanos.

Para las organizaciones, la demanda de educación encuentra su justificación en la necesidad de contar con individuos con bases sólidas para asimilar de manera casi inmediata la formación que brinda la empresa, formación que no podría ser cubierta si los individuos ingresan con carencias educativas estructurales o bien, considerando que su plan de estudios se orienta más a conocimientos teóricos que a competencias.

Es en esta demanda de competencias donde aparece la preocupación de las empresas por disponer de profesionales con conocimientos especializados certificados por centros de formación externos de nivel universitario o incluso post universitarios. Con respecto a tal demanda de calificaciones en el ingreso, uno de los Directivos entrevistados José Martí<sup>9</sup> señala:

“No podemos pedir a la universidad que nos supla como formadores; es lógico que los egresados de la universidad no conozcan los últimos fondos de inversión del mercado o las dinámicas para motivar a un grupo de agentes **profesionistas** que tenían otras aspiraciones”.

---

<sup>9</sup> Entrevista personal a José Martí, efectuada por Lorena Valdez Guzmán el 25 de agosto del año 2015. Concretamente se solicitó su opinión acerca de las competencias que se identifican en los empleados de nuevo ingreso con respecto a la formación de las universidades de procedencia.



Pero si, las universidades posiblemente no estén formando a los trabajadores con conocimientos actitudinales específicos; se reclama de ellas que les brinden una formación en valores como el “**autodesarrollo**”.

Sin embargo aquí volvemos a otro análisis económico más complejo... Si bien estas certificaciones externas no se ofrecen en las universidades, ¿Qué tanto se difunden las opciones de crecimiento del curriculum fuera de la universidad? ¿Qué tanta orientación recibe un recién egresado, de la universidad o de los medios de comunicación disponibles para saber las certificaciones que necesita para aspirar a ciertos puestos, empresas? ¿Qué costos tienen estas certificaciones? ¿Qué demanda de tiempo y/o modalidades (presencial, a distancia, etc.) requieren los cursos? Mi opinión es que todas estas necesidades las enfrentas justo cuando estás dentro de la empresa, contratado.

Hay aspectos de estas necesidades de capacitación que la empresa asume, mediante el desarrollo y creación de las áreas de capacitación, ya que asume que hay conocimientos específicos que la empresa debe dar, y adicional, cursos especiales que ayudan a que el empleado desarrolle de una mejor manera sus funciones.

## **CAPÍTULO 3.**

### **3.1 Implementación del área de Entrenamiento.**

Como primer lugar se documentaron los perfiles de puesto de los integrantes del departamento, de los entrenadores y del gerente de entrenamiento detallando los requisitos mínimos del puesto adicional a las actividades que debe cumplir cada uno. Una vez documentados los procesos del departamento, se reclutaron un número importante de capacitadores y comenzamos a trabajar en el punto número 1 de la detección de necesidades de capacitación.

#### **3.1.2 Actividad 1. Perfeccionamiento del curso de inducción para agentes.**

El curso de inducción estaba a cargo de los supervisores y gerentes operativos. Había roles de turnos para cubrir con este requisito: Durante una semana se rolaban supervisores y gerentes fuera de su turno para otorgar capacitación a los nuevos ingresos durante 2 horas, posteriormente se enviaban 4 horas de práctica, ésta consistía en sentarse junto a un ejecutivo de cobranza y conectarse a su PC para escuchar y ver qué y cómo el ejecutivo realiza su trabajo.

Los contras de este esquema de capacitación “en casa” son variadas, pues afectaron en diferentes áreas del negocio tales como:

- Debía pagarse tiempo extra a los supervisores y gerentes operativos para realizar esta actividad.
- El proceso de capacitación duraba una semana, observándose que el desempeño del ejecutivo llevaba una curva de aprendizaje ya en producción de 2 meses aproximadamente para el dominio del manejo del cliente y negociación.
- La capacitación “práctica” carecía de interrelación de ambos sujetos: capacitador y receptor, esto porque a nivel de política, se penaliza cualquier conversación “fuera de la llamada” que el agente “capacitador” realice durante su periodo de llamada.

- En el caso de que se tuviera una comprensión errónea de algún concepto o práctica, no se tenía clara una responsabilidad del transmisor de dicha información no para realizar alguna represión, si no para clarificar el concepto desde origen, considerando que el transmisor de dicha información es el responsable del centro.
- La capacitación se inclinaba y profundizaba en ciertos momentos al nivel de preferencia del gerente por el portafolio a su cargo: “profundizo más en temas de TC, porque me interesa que el agente recupere más en TC, mi evaluación va en relación a la meta de TC”
- EL sondeo de necesidades de capacitación no se transmitía a nivel dirección.
- En el caso de que un agente de cobranza posterior al cierre de su curso de inducción y sus 2 meses de adaptación no diera los resultados esperados, se solicitaba su baja a la empresa contratante (outsourcing).
- Vista auditoría de calidad no se tenía un área responsable de la capacitación de agentes.

Fue necesario revalorar y reorganizar el curso de inducción con objetivos muy concretos en una primera etapa:

Objetivo general:

- Brindar capacitación a los ejecutivos de cobranza telefónica de nuevo ingreso para que puedan realizar la labor de cobranza telefónica.
- Brindar capacitación en actualización de sistemas y procesos a todo el personal de la Dirección de Cobranza telefónica.

El curso de inducción fue relativamente sencillo de armar, con los objetivos bien específicos, arriba citados, prácticamente solo fue necesario establecer documentalmente los temas a tratar tanto teóricos como prácticos para que el ejecutivo llevase a cabo de la mejor manera su labor de cobranza.

Los temas se dividen en 11 módulos tratados fueron:

Semana 1.

1. Presentación de la empresa.
  - 1.1 Cultura organizacional: Misión, visión y políticas
  - 1.2 Código de conducta
  - 1.3 Nuestros valores institucionales
  - 1.4 Reglas del curso de inducción.
2. Cobranza Banamex
  - 2.1 Negocio de Cobranza
  - 2.2 Organigrama
  - 2.3 Características del puesto: Funciones y criterios de medición.
  - 2.4 Modelos de crecimiento profesional
  - 2.5 Recorrido por las instalaciones, presentación del personal de las diferentes áreas.

3. Negociación.
  - 3.1 Estructura de las llamadas: Script
  - 3.2 Vencimiento de excusas y objeciones
  - 3.3 Servicio y atención al cliente
  - 3.4 Resolución de conflictos
  - 3.5

#### 4. Sistemas de Cobranza

#### 5. Sistemas de consulta institucionales

#### 6. Calidad y Monitoreo

#### Semana 2:

1. Práctica Roley Play
2. Práctica en Piso.
3. Dudas y cierre.

Las estrategias llevadas a cabo fueron las siguientes:

El número de personas que normalmente acuden al curso depende del plan de contrataciones, y de acuerdo a las necesidades del negocio (número de bajas presentadas quincenalmente, normalmente se dan grupos de 15 a 30 contrataciones quincenales por turno y se dividen en grupos de 15 para que el capacitador tenga control muy estricto del seguimiento del grupo.

Las sesiones tienen duración de 5 horas de capacitación teórica y 3 de capacitación práctica, para esta última aproveché muchos de los conocimientos que poseo en el área de sistemas de marcación predictiva<sup>10</sup> diseñé un modelo de pruebas, para que los agentes telefónicos puedan conectarse directamente al sistema de llamadas, y éstas puedan ser contestadas por una persona (entrenador) que pueda fungir como cliente y llevar a cabo una negociación, de tal suerte que el agente pueda poner en práctica los elementos técnicos del sistema y el control de la llamada y habilidades de negociación.

### **3.1.3 Actividad 2. Curso de formación de entrenadores.**

La segunda fase fue el diseño de la estructura del departamento, sobre todo con los puestos primordiales: perfil de capacitador y la definición de mi puesto como gerente de Entrenamiento.

Los perfiles de puesto fueron diseñados de acuerdo al perfil original con el que se eligieron los integrantes del equipo de capacitadores, finalmente al notar que no todos los perfiles eran homogéneos y tampoco las habilidades y competencias de cada uno, se decidió implementar con el apoyo financiero de la Dirección, un programa de formación de entrenadores, a la Dirección tuvo que presentarse un plan de necesidades de capacitación de los entrenadores y vender el beneficio de que ellos tuvieran una buena formación y actualización para poder transmitir los conocimientos, actitudes y habilidades a los ejecutivos de cobranza:

---

<sup>10</sup> Sistemas de marcación predictiva es un software que abastece a los Call Center para realizar marcaciones telefónicas en grandes volúmenes en un tiempo menor. Es el sistema utilizado para realizar llamadas y enviar al agente solo las llamadas contestadas.

Este quizá fue uno de los primeros desafíos al que me enfrenté como líder del grupo de entrenadores, de qué forma convertir en monetarios los beneficios de ser un buen entrenador, cómo evidenciar qué cada uno tiene competencias diferentes, no con el fin de perjudicarlos, o pedir su cambio, si no para enriquecer el grupo de entrenadores, para que puedan responder a un objetivo “nuevo” recién planteado, sin métricas específicas para evaluar su desempeño.

Los objetivos que se manejaron para implementar un proceso de capacitación para entrenadores fue:

¿Quién es instructor, formador o capacitador?

Funciones y características.

Si partimos del principio de que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta, sin duda se manifiesta la importancia de la formación, actualización y capacitación de sus miembros. De ahí, se evidencia la trascendencia de las personas encargadas de esta labor, al resultar ser agentes de cambio, capaces de entrenar, instruir, preparar, guiar, encaminar a las personas, impactando en su individualidad y a su vez a la colectividad: Concepción de diálogo y colectividad del aprendizaje.

En este sentido, la función principal de ésta labor está enraizada en el contribuir a mejorar la capacidad de resolver problemas, lo que implica capacidad de adaptación y toma de decisiones para afrontar el mundo actual, es decir, lograr en las personas el hecho de enfrentar de manera óptima y satisfactoria situaciones particulares en un momento determinado, con ello, contribuir al logro de las metas de la organización a la que pertenecen.

Para diseñar el curso de entrenamiento para entrenadores se tomaron los siguientes postulados:

El formador deberá conocerse a sí mismo, adaptarse a la psicología evolutiva del participante, saber establecer relaciones personales, planificar, controlar la clase, evaluar.

Desde una perspectiva tecnológica, los capacitadores también requieren destrezas exclusivamente técnicas como: preparar clases, planificar, conocer sobre psicología del adulto, capacitación didáctica en la comunicación verbal y no verbal, entre otras cosas.

Con base en lo anterior, se pudieron establecer las siguientes temáticas, a manera de concentrar las diferentes funciones de todo capacitador:

1. Generar las condiciones óptimas para un aprendizaje satisfactorio y profundo.
2. Adoptar todas las previsiones necesarias para asegurar que el conocimiento fue consolidado en todos los casos como un proceso de seguimiento al aprendizaje.
3. Garantizar la coherencia entre los objetivos de aprendizaje, las estrategias de enseñanza aprendizaje, los contenidos, el proceso de evaluación, su relación con el grupo y el contexto.
4. Tener claras y siempre presentes las necesidades de aprendizaje de los empleados.
5. Ocupar un rol de facilitador del aprendizaje (no de dueño del conocimiento).
6. Aceptar al grupo como un conjunto de fuentes para el aprendizaje (educación en el diálogo), promoviendo el descubrimiento y reconocimiento del bagaje de los participantes.
7. Ser abierto y flexible para hacer adecuaciones al programa.
8. Aceptar que el educando adulto es capaz de manifestar la autoevaluación.
9. Formar parte activa del grupo y como un agente de cambios, estimular a que el participante identifique su realidad y pueda diseñar un plan de vida o de carrera dentro de la institución (Educación liberadora).

10. Facilitar situaciones de aceptación, reconocimiento y participación entre los participantes del grupo.

11. Considerar y respetar las diferencias individuales de cada participante.

12. Promover la transferencia de los aprendizajes hacia la vida cotidiana de cada uno de sus participantes.

Diseñados estos objetivos es más claro impartir un curso de entrenamiento para entrenadores, considerando también elementos de la educación para adultos, tanto para educar al adulto entrenador, como para que esos adultos entrenadores puedan capacitar a los adultos empleados:

La postura del adulto hacia el aprendizaje se centra en su cosmovisión de la vida y sus experiencias de aprendizaje, por ello, resulta conveniente que todo capacitador establezca como eje de trabajo el propio contexto del participante, ya que a partir de situaciones reales, los participantes tienen oportunidad de analizar y vivenciar experiencias de acuerdo con su proyecto personal de vida y de acuerdo a las metas de la institución a la que pertenecen.

En otro apartado de este curso de capacitación a capacitadores fue necesario que conocieran sus propios estilos de aprendizaje y motivaciones, para poder comprender estos mismos elementos de las personas a las cuales transmitirían sus conocimientos en el curso de inducción y posteriormente de seguimiento:

- **Andragogía**

Obedece al principio de la educación permanente, y como tal, destaca que con el proceso de formación, actualización o capacitación, el adulto busca la inmediatez para la aplicación de lo aprendido y de manera paralela la solución a los problemas que se le presentan en la vida real. Es decir, el adulto se dispone a aprender lo que necesita saber o poder hacer para desempeñarse en la organización en la que labora y a su vez en la sociedad.

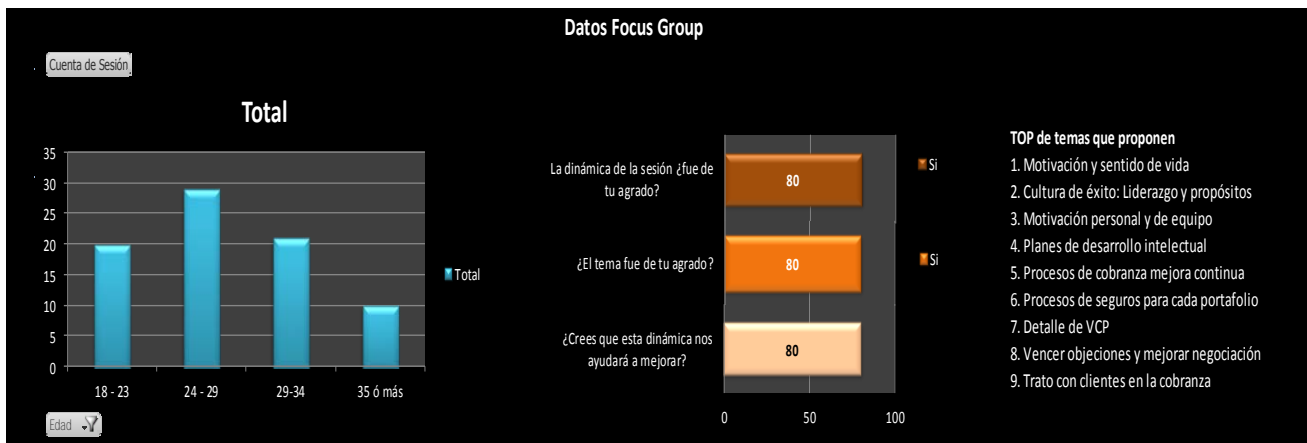


Otro aspecto a resaltar es la motivación interna de los adultos, que en algunos casos se ve opacada como consecuencia de su resistencia a aprender en situaciones que creen que ponen en duda su competencia o bien por ser impuestas. En estos casos, el crear condiciones que promuevan respeto, confianza y preocupación por el que aprende, resulta fundamental para animar y envolver de manera asertiva al participante.

• **Estilos de aprendizaje**

Considerar y respetar la diversidad en cuanto a cómo aprende todo ser humano, resulta una fortaleza y desafío para el instructor que diseña y/o imparte un curso, a su vez se convierte en un bien que responde a las necesidades y expectativas de cada uno de los participantes, sin embargo para ello es necesario realizar un inventario de personal, como el arriba descrito y también una dinámica que llamamos: Alerta de grupos, o “focus group” en los que determinamos a manera de encuesta confidencial y entrevista directa en algunos casos, cuáles son las necesidades de cada empleado en torno a los objetivos esperados de la capacitación:

Al calce los resultados de dicha evaluación:



Esta diversidad está compuesta por diferentes factores, uno de ellos, los estilos de aprendizaje e intereses, ofrecen un marco conceptual y de referencia inicial para comprender los comportamientos de los participantes y la forma en que aprenden, con la

intención de evidenciar características particulares y específicas de las propias de estrategias de enseñanza aprendizaje de cualquier curso.

Básicamente, al referirse a los estilos de aprendizaje se evidencian las diferentes maneras de percibir la realidad y de procesar-organizar la información al momento de vivenciar experiencias de aprendizaje, esto es un conocimiento básico que debe conocer cualquier persona que desee brindar algún tipo de enseñanza a un adulto.

Por lo tanto, lo óptimo consiste en alternar actividades de tal manera que exista equilibrio y diversidad entre ellas, y que a su vez encaminen al participante hacia el desarrollo y consolidación de las competencias que se desean lograr gracias al curso.

### **¿Cómo diseñar un curso?**

Esta sección del curso para entrenadores, fue quizá una de las más complejas pues elaborar un curso implica la necesidad de considerar aspectos pedagógicos determinantes, como son la intención educativa y las estrategias de enseñanza aprendizaje, incluyendo las competencias y el propio proceso de evaluación.

Básicamente estos son los cuatro ejes fundamentales que dan la pauta para determinar los logros del participante en concordancia con los objetivos del instructor y las metas de la institución que solicita la capacitación. A continuación se exponen algunas de las preguntas que se lanzaron al grupo de capacitadores previo a construir el esquema general del curso:

¿Qué impacto tendrá en el ámbito personal y profesional del participante?

¿Cuál es el propósito central?

¿Ofrece un valor agregado en el aspecto profesional y personal del participante?

¿El aprendizaje que promueve incluye conceptos, habilidades, actitudes bajo contextos determinados y con base a la toma de decisiones?

¿Habrá alguna relación entre lo que ya conoce y los nuevos aprendizajes?

¿Cómo aplicarán los participantes estos nuevos conocimientos?

Con base a las preguntas anteriores, se apunta hacia la determinación del perfil de egreso del participante, así como el dejar claro que, el curso debe cubrir o al menos acercarse lo más posible a las demandas de la sociedad actual con respecto a un contexto determinado y a su vez una necesidad específica de la propia institución de la que forma parte del participante.

· **Competencias del capacitador:**

Dentro del curso de capacitación a los capacitadores debemos dejar claro qué es lo que se espera de ellos en términos no solo de evaluación o producto terminado, sino, del cómo lograr el objetivo de aprendizaje en sus capacitados: Actuar de manera inteligente, crítica y consiente ante un determinado contexto y manejar de manera transparente la teoría y la práctica, son evidencias de llevar o aplicar el conocimiento hacia las diferentes situaciones a la vida cotidiana para hacerlo transmisible.

Hablamos entonces de conocimientos, prácticas, acciones, conductas de diversa índole (personal, colectiva, afectiva, social y cultural) que se engloban en un solo término: competencias. Las cuales implican básicamente la conjunción de los cuatro saberes de la educación de acuerdo a la UNESCO: el saber, saber hacer, saber convivir y el saber, indispensables y necesarios para resolver situaciones a lo largo de la vida, lo que implica además una toma de decisión o liberación, en palabras de Freire.

· **Estrategias de enseñanza aprendizaje**

El aprendizaje se centra particularmente en la naturaleza de las actividades que realiza el participante, es decir, el instructor se enfrenta al reto de promover no solo la transmisión plana de aprendizajes (educación bancaria) hacia un enfoque profundo, es decir, debe tratar de lograr en el participante un aprendizaje significativo y autorregulado, lo cual implica la conformación del conocimiento aplicado y la propia conciencia de lo que se ha

aprendido y lo que hace falta por aprender en pro de su cotidianidad en su vida personal y laboral. Esto es importante, pues el quehacer del capacitador es también hacerle conciencia de la temporalidad del empleo y el plan de carrera, no solo en la empresa, si no, las oportunidades de enriquecimiento y adquisición de experiencia que puede lograr el empleado para sus planes futuros, esto es lo que pocas, muy pocas áreas de capacitación permiten a sus empleados: visualizar lo que son y lo que requieren para una mejor preparación.

#### · **Evaluación**

Durante el proceso de evaluación el participante evaluado debe tomar conciencia de sus propios aciertos y "fracasos", y con ello encaminarse hacia la autorregulación y a la vez asumir la responsabilidad de su propio aprendizaje a lo largo de su desempeño, considerando las posibilidades de corrección y mejora de sus propios conocimientos, habilidades y actitudes de manera permanente.

La evaluación es un proceso sistemático y continuo que tiene la finalidad de retroalimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto permite reunir todas las evidencias y referirlas de forma cuantitativa y cualitativa, según sea necesario, ya sea para tomar decisiones con respecto a la enseñanza (capacitador) y al aprendizaje (capacitado).

La evaluación entendida como la combinación de actividades de aprendizaje que constata de manera precisa lo que el participante aprendió, permite comprobar si las competencias, los procedimientos y actividades de enseñanza son adecuados no solo en que el recibió el conocimiento, si no en el que lo transmitió.

En este sentido, el proceso evaluativo deberá pasar inadvertido al participante, ya que va en paralelo a las situaciones de aprendizaje, considerando que no todos los aprendizajes pueden medirse de la misma forma, y por lo tanto debe contemplarse la evaluación situada, la cual obedece al propio contexto determinado o propiciado por el instructor.

Como resumen se muestran algunos de los resultados obtenidos en los primeros meses de implementación de este curso de capacitación a capacitadores:

Beneficios cualitativos	Beneficios cuantitativos
El agente sabrá que tiene un referente "pilar" de conocimiento sólido para aclaración de dudas	Disminuir en un 50% el periodo de estabilización (curva de aprendizaje) de los ejecutivos en producción
El ejecutivo recibe una información imparcial y adecuada.	Disminuir en un 30% el pago de honorarios por tiempo extra a los gerentes operativos.
La dirección tendrá un reporte directo de las necesidades de capacitación de manera objetiva y orientada a resultados.	
Se tendrá un frente de comunicación y detección de necesidades oportuna y clara.	
Contar con un grupo especializado de capacitadores para la transmisión de actualizaciones tecnológicas y de proceso de forma inmediata, clara y que sea su responsabilidad principal.	

El conocimiento adquirido por los entrenadores en este curso ayudó a que el área se fortaleciera como unidad de entrenamiento, sin embargo mi labor como líder del equipo de entrenamiento se volvía cada vez más compleja y hacia allá quiero profundizar la explicación de mis labores como pedagoga, ya que al lograr establecer un buen equipo de capacitadores, la misma empresa va demandando más competencias y más funciones en el tramo de responsabilidad del área.

Los resultados presentados a la dirección originaron una presión importante a evolucionar hacia un crecimiento lateral, pues al cabo de un año ya no fue solo necesario capacitar a los agentes telefónicos y actualizarlos en sistemas propios de la Cobranza y capacitarlos en función de los logros profesionales y laborales.

### 3.1.4 Actividad 3. Diseño de curso “*Me reflexiono, para ser uno*”.

Los empleados administrativos y operativos, en el día a día, demuestran una de las necesidades más importantes que mencioné detalladamente en la detección de necesidades punto 3: sentirse parte de la empresa, no solo por el aporte financiero que representan para la misma, requieren tener un claro plan de vida y de carrera, tener claro

qué es lo que la empresa requiere de ellos y qué es lo que la empresa ofrece para ellos en términos de permanencia y desarrollo a futuro, esto orientado a su vez en una cultura organizacional de transparencia, valores y trabajo en equipo.

El reto pedagógico es aún más grande: De qué forma el área de capacitación puede reunir todas las experiencias de vida y retomar los elementos necesarios para que la Dirección haga frente a la respuesta de sus necesidades personales con la ayuda de la orientación necesaria para que el empleado no solo trabaje para satisfacer sus necesidades económicas, si no que tenga un plan de carrera dentro de la empresa y esto colabore con el cumplimiento de sus metas de plan de vida.

En este punto el Coaching parece anteponerse con el humanismo... el pedagogo debe retomar más elementos de tipo humanístico, en lo personal, desde la carrera me ha gustado el pensamiento de Freire respecto a la educación y a los largo de mi experiencia profesional he tratado de inyectarlo en mis funciones diarias, en la toma de decisiones.

Identificando a todo el personal que “atiende” el área de capacitación, es decir, identificando el alcance que este tiene, identifico también una serie de funciones entrelazadas y de características en común de la población.

Me postulé para una certificación dentro de Banamex pero a nivel Cultura organizacional en el que me he certificado como coach de “Coaching efectivo” este taller me ha permitido observar de manera clara y contundente una serie de experiencias no solo de empleados de Citi en México, si no de Latinoamérica y Estados Unidos acerca de cómo los empleados se visualizan a sí mismos, en sus necesidades educativas en el desarrollo de su plan de vida. Dichas experiencias las transmito semanalmente en las juntas de Dirección en las que se evalúan y priorizan las iniciativas de cada área.

He de rescatar que a pesar de tener culturas diferentes, contextos sociales y económicos diferentes, las cabezas de los empleados bancarios de Citi, tienen en común una inquietud de saber “qué me hace falta trabajar en mi persona: actitudes y habilidades para ser un mejor empleado y un mejor miembro en mi familia.

Identifico que cada persona trata de mantener un buen nivel en el trabajo para transmitirlo en su vida personal, no al revés. Aquí la reflexión que he aplicado en los informes a nivel

dirección es: qué nos hace falta como empresa para definirle claramente al empleado los objetivos que debe perseguir y cuál es el camino posterior al logro de objetivos: Un plan de desarrollo y crecimiento claro para todo el personal.

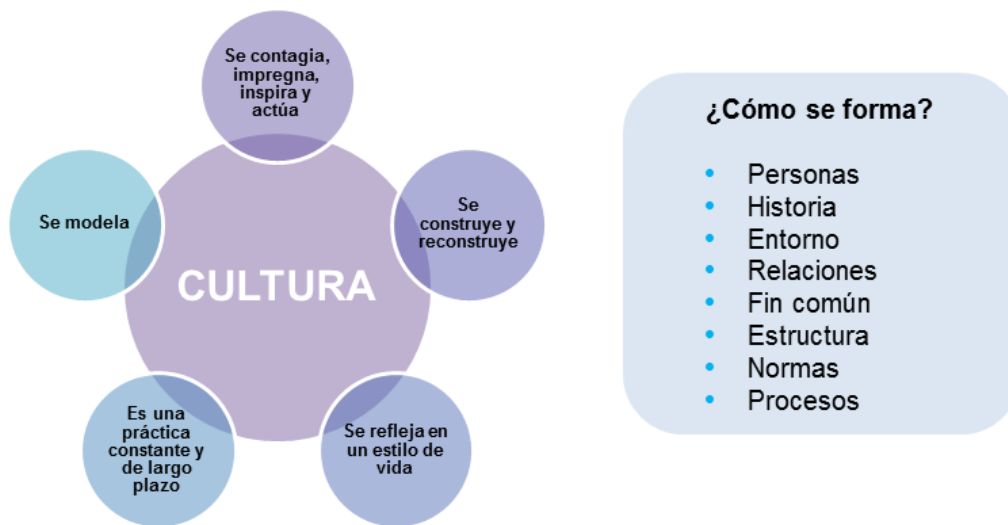
Para dar respuesta al punto 3 implementé acciones en el departamento de Capacitación para promover a nivel Dirección un giro al área de Entrenamiento. Se diseñaron una serie de talleres, en primer lugar orientados a que los todos los empleados, de todos los niveles jerárquicos comenzaran a sentirse revalorados, y en igualdad de oportunidades para el crecimiento laboral y plan de carrera que ofrece Banamex a los empleados, que comiencen a sentir que adicional a la meta de recuperación de cartera, nos interesa conocerlos como personas, y ayudar en la medida de lo posible, a colaborar con algunas de sus necesidades y problemáticas personales y familiares.

Dentro de los objetivos que se establecen como clave en el desarrollo del plan de carrera es: el trabajo en equipo y en valores.

Al respecto me ayudó la bibliografía referente al tema de Coaching, uno de los autores justamente es nuestro Director de Recursos Humanos Jose Martí, con quien he tenido la oportunidad de realizar algunas entrevistas y sesiones de apoyo.

El curso "***Me reflexiono, para ser uno***" tiene como objetivos:

- Fortalecer de actitudes a nuestros colaboradores para que puedan ofrecer experiencias extraordinarias a nuestros clientes y a sus familias.
- Cimentar una cultura organizacional agente de cambio en los todos los colaboradores.



En este curso enfoqué 3 ejes como un conjunto de valores, actitudes y comportamientos que dan sentido y respuesta a las necesidades de Capacitación no técnica, sino, actitudinal.

La escalera de la responsabilidad integral es una herramienta que retomé del Coaching que nos ayuda a identificar de forma rápida si nos encontramos en niveles débiles o poderosos para actuar de manera responsable en las situaciones que se nos presentan.





Esta técnica impulsa la postura de responsabilidad personal de cada empleado respecto a la toma de decisiones en la organización y en su vida personal, asumiendo las consecuencias de sus acciones, de su labor diaria, y respecto a su reflexión de sí mismo y del entorno que le rodea: Las reflexiones que proponemos en el curso son las siguientes:

**1. Ser responsable:**

¿Actúo con integridad en todo momento?

¿Hago lo correcto para el cliente? ¿Hago lo correcto para mis compañeros? ¿Hago lo correcto para mi familia y amigos?

- ¿Construyo confianza, actúo abiertamente y cumplo mis promesas?
- ¿Qué situaciones me trajeron y siguen conservándome en este trabajo?
- ¿Qué tanto dista mi situación actual de la que deseo?
- ¿En qué peldaño de la escalera de estados de ánimo me encuentro?
- ¿Me considero un ciudadano reflexivo?
- ¿Considero que vivo de acuerdo a mi ingreso?

## **2. Ser un equipo:**

- ¿Respondo como un solo Banco?
- ¿Valoro y aprecio a los demás?
- ¿Trabajo con curiosidad y abierto a nuevas ideas?
- ¿Confío en la intención positiva de los demás?
- ¿Reconozco mis potencialidades y mis debilidades?
- ¿Reconozco las potencialidades y limitantes de los demás?
- ¿Soy capaz de establecer planes de acción y resolver problemas de forma estructurada y reflexiva?

## **3. Ser nuestro futuro:**

- ¿Construyo y asumo mi plan de vida?
- ¿Soy ágil y dispuesto para adaptarme rápidamente a los cambios?
- ¿Soy capaz de entender el contexto que origina los cambios?
- ¿Me intereso por estar informado de lo que ocurre en mi entorno?
- ¿Valoro mi crecimiento personal?

¿Asumo mis obligaciones de participación y emito mi opinión?

¿Soy consciente de lo que necesito trabajar de mi persona y de mi preparación profesional para situarme en el lugar que deseo?

¿Soy consciente de la importancia de mi labor para los objetivos propios y de la empresa?

Como puede leerse en las preguntas arriba descritas, no solo estamos retomando ideas del coaching, también deseo que se retomen reflexiones “liberadoras” que permitan que los receptores de esta capacitación (recordando que se aplica a todos los niveles jerárquicos) puedan realizar una reflexión profunda de su contexto histórico, de su situación actual y los desafíos para el futuro.

La sola intención del cambio en las actitudes de cierta población, frecuentemente trae consigo resistencia y/o crítica, actitudes que, de manera automática, tendemos a demostrar ante algo nuevo o diferente a lo que comúnmente estamos habituados, sin embargo este curso nos ha dejado impresionados en relación a la respuesta de las personas que lo toman, porque obligadamente, estamos consiguiendo los resultados esperados: por medio de la ayuda en la reflexión de sí mismos, estamos notando poco a poco, cambios en la forma de trabajo de las personas, notamos que algunos empleados han comenzado a retomar sus estudios universitarios y/o han estado solicitando opciones de aprendizaje a la empresa.

A manera de resumen puedo sintetizar en la siguiente tabla los pasos desarrollados en el área de entrenamiento a lo largo de estos 4 años:

Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4
		Inducción.	
Documentación	Entrenamiento interno (para capacitadores)	Plan de carrera.	Me reconozco, para ser uno.
		Nuevas tecnologías/procesos.	

	Solo para agentes
	Para todo el personal

## CONCLUSIONES.

En este informe relaté la comprensión de la educación en general (formal y no formal) como un fenómeno dinámico que nos lleva a pensar en el concepto de actualización y capacitación, no solo adaptarse a nuevas tendencias, si no sobresalir, en torno al ambiente de globalización: los seres humanos y sus organizaciones con su evolución y necesidad en mantenerse a la vanguardia en ideologías, tecnologías, y procedimientos.

Describí a la Pedagogía como protagonista en este acontecer: nos lleva de la mano, desde la identificación de las necesidades sociales hasta la toma de decisiones de negocio: en el caso de esta empresa, el pedagogo tiene el papel fundamental de detectar con una visión crítica y humanista las necesidades de capacitación no sólo de un área o de un grupo de personas: debe tener muy claro y ser muy sensible de las metas de la empresa, de su visión, pero también de los empleados que laboran, de sus necesidades personales y realizar un sondeo masivo de las inquietudes, al final, toda la comprensión humanística del entorno en el que va a desarrollar alguna propuesta y acción de educación No formal.

Esta línea de debate es complementaria a lo que ofrece el Coaching, ya que éste es más enfocado a la meta u objetivo de conocimiento ligado indudablemente a la meta de la empresa. No puede haber coaching sin una meta fija empresarial: Ya sea económica, conductual, de servicio.

Concluiría que el Coaching es un conjunto de intenciones y metodologías parecidas a las de la Pedagogía para obtener un “conocimiento” un saber ya sea práctico, técnico, actitudinal, sin embargo la Pedagogía va más allá en la reflexión filosófica de la educación del ser humano, se centra en el análisis del que va a recibir los conocimientos y para qué los va a utilizar, adicionalmente al tema de la meta empresarial, la pedagogía es reflexiva en relación a todos los actores del proceso de educación o capacitación: fines, capacitador, capacitado, técnicas, evaluación, pretensiones, análisis y reflexión de la historia, el presente y los desafíos del futuro.

El Coaching, es manejado primordialmente por los psicólogos empresariales en correspondencia a una acción globalizadora que a pesar de tener buenos y aparentes propósitos pierde de vista el ser humano y la responsabilidad por el otro. No hay más reflexión que ser humano- empresa.

A diferencia de ello la Pedagogía protagoniza la curiosidad epistemológica entendida como la creatividad en el pensamiento y necesariamente conduce a todos los actores del proceso de educación a una necesidad del conocimiento.

El pedagogo está en búsqueda constante de elaborar métodos de ensayo y error, su tarea se centra primordialmente en ir “probando” sus técnicas sin dejar que el sujeto deje de aprender, el pedagogo se mantiene ocupado actualizando para saber “qué le funciona” en cada grupo o persona.

Pensar en la pedagogía con los actores del proceso educativo: capacitado, capacitador, empresa, sociedad y fin de la educación nos lleva a pensar no solo en competencias si no en códigos culturales y desarrollo de valores de acuerdo con una sociedad de bien común, indudablemente la pedagogía asume que la educación es una responsabilidad social.

Concluyo que en el diseño de acciones, específicamente en esta empresa, al estar en contacto con la corriente impuesta y la corriente de elección personal, el pedagogo debe valorar y formular el o los objetivos principales de la capacitación, administrar los recursos materiales y humanos con los que cuenta para el logro de los objetivos planteados y como reto de primer paso: presentar de una manera convincente un proyecto general a la empresa destacando beneficios importantes a corto, mediano y largo plazo de la capacitación, desglosado también los requerimientos técnicos, materiales y humanos necesarios y no solo en beneficio de la empresa, si no en beneficio de los empleados y de los perfiles profesionales a desarrollar: como el plan de carrera.

En esta experiencia he constatado que el pedagogo está al tanto en la implementación del proyecto, pero entre tantas responsabilidades o directrices del proyecto, el pedagogo puede sentirse libre y más orientado a los contenidos de la capacitación con una

metodología teórica, lógica, y adecuada a las necesidades. El pedagogo tiene una responsabilidad vital en este punto, al determinar la línea de contenidos y elaboración de materiales, la dosificación, la planeación, metodología, etc.

La metodología de la capacitación es el momento en el que el pedagogo indica mediante una planeación la programación de actividades y contenidos ya directamente con los actores del proceso de capacitación, el pedagogo es mediador, observador, partícipe. Es enriquecedor observar y tomar nota de los ajustes necesarios para cada una de las sesiones.

El punto que deseo destacar con más relevancia para este informe es que a la par de alcanzar los objetivos de capacitación en contenidos y habilidades que la empresa requiere para trabajar y producir, debemos estar seguros de transmitir también, en todos los niveles de la organización en este quehacer pedagógico una postura ideológica de respeto, colaboración y responsabilidad personal. Es decir, el grupo de capacitación debe ser partícipe fundamental de la transmisión de valores en la empresa.

A este respecto dejaría la reflexión final de la pedagogía del oprimido, pues el pedagogo está contratado por el opresor, pero da servicio al oprimido, este papel pedagógico es fundamental y lleno de posturas dialécticas: y muchas veces es cuando podemos jugarlos el trabajo en la búsqueda de un ideal de bien social y de humanización.: “lucha que tiene sentido cuando los oprimidos, en la búsqueda por su recuperación de la humanidad, no se sienten idealistamente opresores de los opresores, ni se transforman, de hecho, si no en restauradores de la humanidad de ambos”: Ahí radica la gran tarea humanística e histórica de los oprimidos: liberarse a sí mismos y liberar a los Opresores.

Me gustaría hacer una reflexión de punto final del reporte de capacitación, nos brinda una pauta de análisis importante de hechos y que pareciera estar en constante construcción: evaluación y presentación de resultados de la capacitación: ¿Cómo puede decirse que el plan de capacitación es exitoso? ¿Cuáles son las pautas de evaluación integral que debe presentarse, cuáles son los elementos que deben tomarse en cuenta para determinar si la capacitación en verdad respondió a las necesidades? ¿Cuáles serían sus nuevos desafíos? ¿Quién será la entidad encargada de realizar esta evaluación? Dichos criterios

de éxito, ¿se realizarán a nivel empresarial o a nivel personal? ¿Necesariamente están en balance ambos indicadores?

Es un debate interesante

Estas justamente son las reflexiones que siguen presentes para mí, dentro del desarrollo de mi quehacer pedagógico, es decir, este informe solo relata lo que al momento he realizado, pero sin duda, me falta mucho camino por recorrer en la reflexión de un cambio estructural, en un cambio en la ideología de la empresa, deseo continuar implementando pautas de cambio en la organización.

### **Valoración crítica de la experiencia.**

Vastas son las problemáticas a las que se enfrenta un pedagogo en una empresa, ya que socialmente aún se tienen muchas ideas limitadas o incorrectas a cerca del campo de acción de un pedagogo. Desde que llegué a la empresa, en el flujo de contrataciones primario, siendo ejecutivo de cobranza, es muy común escuchar comentarios acerca de: ¿Qué hace un pedagogo en un banco? ¿No deberías estar dando clases? En mi experiencia, eso me ha impulsado a demostrar qué es lo que hace un pedagogo y más allá de eso, cómo puede influir el desempeño de un pedagogo en las mejoras sustanciales de una empresa.

Me parece que la escuela nos ha formado en contenidos un poco más orientados a el currículo escolar, y en problemas específicos del aula, claro, da la pauta para que busquemos nuestros propios campos de acción, sin embargo me llena de satisfacción mirar a compañeros pedagogos egresados de esta facultad que incluso están a cargo de procesos globales en la misma institución y que a pesar de estar trabajando para otros países, cuyos objetivos de coaching son mandatorios, en su actividad diaria imprimen los fundamentos humanísticos y teóricos que nos ofrece la facultad.

Fue complejo para mí, encontrar un profesor que tuviese la disponibilidad de apoyarme con este trabajo de titulación y que los contenidos de su clase fuesen afines a los temas de mi

informe académico. La clase de Educación para Adultos me ayudó a encontrar todos los elementos teóricos y corrientes actuales para elaborar este trabajo, un trabajo que yo llevaba desempeñando con los elementos que la carrera me proporcionó hace más de 10 años y con mi intuición y vocación pedagógica nata. Esta clase pertenece al sistema de Educación abierta y a distancia y yo estudié en el sistema escolarizado, la clase se enfoca en su primer parte del semestre en analizar, y dar una valoración crítica acerca del coaching y en la observación de cómo aprende un adulto. En la segunda parte del curso, valoramos de manera crítica la visión de Freire respecto a la educación de los adultos y sus campos de acción que a pesar de ser del siglo pasado, los postulados no parecen tener caducidad, al contrario, son las bases de la educación más ética y profunda para la existencia y preservación del ser HUMANO.

Otras materias protagónicas para mi desarrollo profesional fueron sin duda: Organización educativa, Comunicación educativa, Sociología de la educación, prácticas escolares y Didáctica. Puedo concluir que esta formación, permite al egresado tener las suficientes herramientas de análisis de la realidad y en función de ese análisis, estar listo cognoscitivamente para aprender nuevas corrientes educativas.

Creo firmemente, después de estos 9 años en la empresa, que los caminos del pedagogo son muchos y que es un **deber** o “responsabilidad personal” el pensar en actualizarnos, como en cualquier otra carrera y que debemos esforzarnos por abrir nuevos caminos para las generaciones que vienen. En esta sociedad cada vez más globalizada, la capacitación es un ámbito laboral que debemos explotar con nuevas teorías y nuevos actores.

Quisiera cerrar este informe con una reflexión: Si bien se lee en varios medios de comunicación y prensa que el coaching o capacitación empresarial solo tiene como objetivo implícito el contribuir en mejorar la calidad de vida del empleado para que éste realice su trabajo de la mejor manera para reeditar económicamente a la empresa, es importante valorar y preguntarnos ¿qué otra institución fuera de la empresa, o fuera de la universidad, ofrece a una persona la posibilidad de identificar sus fortalezas y debilidades para ayudarse a trazar un plan de vida y para mejorar su calidad de vida? Los universitarios encontramos estas orientaciones en el aula, con nuestros excelentes profesores, pero ¿qué hay de aquellas personas que no acuden a la universidad? Creo que las empresas están comenzando a apostar por la educación dentro de sí mismas para todo su personal,



universitario y no universitario. Pero ¿de qué forma la empresa toma la decisión de invertir en capacitación? Muchas veces el protagonismo del pedagogo tiene esa misión en sus manos.



## BIBLIOGRAFÍA

- Freire, Paulo. "La pedagogía del oprimido". Siglo XXI Editores 1975. 232 p.
- González, Luis Fernando. "Antología del Coaching". Ampliando el horizonte de lo posible, México, 2014. 412 p.
- Johnson, David W., and Frank P. Johnson. "Learning Together and Alone: Cooperative, Competitive, and Individualistic Learning". Allyn and Bacon. California 1999. 260 p.
- Lapid-Bogda, Ginger. "¿Qué tipo de líder eres tú?" México : McGraw Hill Interamericana Editores, 2009. 313p.
- Perrenoud, Phillipe. "Diez nuevas competencias para enseñar: Invitación al viaje", Graó Biblioteca del aula. Barcelona, 2004

## URLs

- Montoya C, Darío Ivan "La pedagogía organizacional". [http://www.degerencia.com/articulo/la pedagogia organizacional](http://www.degerencia.com/articulo/la_pedagogia_organizacional). Fecha de consulta: 14 septiembre del 2015.

- Stroobants, M. “Competência. Laboreal”, en Revista Laboreal. Vol2, No.2, pag. 78-79. <http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45nSU547112278541841971>  
Fecha de consulta: 28 de octubre del 2015.
- \_\_\_\_\_ . “Las tecnologías de la información y la comunicación en la formación docente. Guía de planificación”, UNESCO. Montevideo, 2004. <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001295/129533s.pdf> Fecha de consulta: 11 noviembre 2015.

## HEMEROGRÁFICAS

- Chávez Hernández, Noé. “La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización” en: Revista científica Pensamiento y Gestión. No 33: Jul-Dic 2012.
- Deluiz, Neise. “La formación del trabajador en el contexto del cambio tecnológico” en Revista Boletín técnico SENAC, Num 1 Brasil, 1994. Biblioteca IISUE.

- Díaz-Barriga Arceo, Frida. “Los profesores ante las innovaciones curriculares”, en *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, México, 2010, IISUE-UNAM / Universia, vol. 1, núm.1.
  
- Quiñones Montoro, Mariela. “Demandas de capacitación del sector financiero. Sesgos de género y evaluación por competencias”. en: *Revista Unidad Mujer y desarrollo*. CEPAL, Chile 2005.
  
- \_\_\_\_\_ “Las estrategias y técnicas didácticas en el rediseño”. Dirección de Investigación y Desarrollo Educativo. Vicerrectoría Académica, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.