



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGIA**

**Diseño de curso de Capacitación Inicial Ejecutivo
Administrativo en Financiera Independencia**

INFORME ACADÉMICO DE TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A:

ITZEL ROCÍO ACOSTA CASTELLANOS



**ASESORA
Lic. ROXANA VELASCO PÉREZ
TALLER DE TITULACIÓN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Al amor de mi vida, Ana Sophia

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a mi segundo hogar, a la máxima casa de estudios, la Universidad Autónoma de México que desde la preparatoria me brindo un hogar, donde pude descubrir quién era, me formo como profesional y como persona para ser un miembro activo de la sociedad.

Mi alma mater la Facultad de Filosofía y letras donde viví experiencias maravillas, me permitió conocer personas que me hicieron crecer y me permitió crecer y sentirme orgullosa de mí, me reto a ser una mejor persona.

A las profesoras Roxana Velasco, Claudia Lugo, Laura Marquez por permitirme formar parte del taller de titulación que se convirtió en la luz de mi proceso para lograr terminar mi carrera, por la motivación día a día y por el seguimiento por hacerme sentir que no estaba sola.

A mis sinodales por sus comentarios, por sus observaciones y por el tiempo invertido en la lectura de mi trabajo infinitas gracias.

A mi madre, Angélica Castellanos por no rendirte por luchar y aferrarte a sacar adelante a tus hijos por qué hiciste todo lo que pudiste para sacarnos adelante y ser mi ejemplo de que si se puede sin importar que pase. Te amo.

A mi hermano, el mejor hermano del mundo, Francisco Acosta por ser mi inspiración mi modelo a seguir, por estar para mí; para cuidarme, protegerme, aconsejarme por estar a mi lado, por mostrarme el camino gracias a ti estudie pedagogía y ahora puedo decir lo logre. Eres un gran hombre noble y fuerte, quiero ser como tu cuando sea grande te amo tanto.

A mi mejor amiga Adriana Cruz gracias porque sin ti esto habría tardado más gracias por tu amistad son importar que siempre estaremos unidas.

A Abraham por no dejar que quité el dedo del renglón y recordarme que no podía solo dejar pasar el tiempo, tenía que terminar lo que empecé, gracias por alentarme, por todas las lecciones consientes y las que fueron inconscientes.

A Financiera Independencia por darme la oportunidad de crecer entre sus filas, por las oportunidades de aprendizaje.

Por último, pero no por eso menos importante al amor de mi vida, al motor que hace que me despierte cada día con el objetivo de ser mejor a mi hija Ana Sophia, que estés orgullosa de mi,

Me agradezco a mi porque lo logre porque pese a los miedos lo logre.

Índice

Introducción	
Capítulo 1	
Contextualización de Financiera Independencia	1
1.1 Historia de Financiera Independencia	
1.2 Servicios de Financiera Independencia	2
1.3 Analista de capacitación dentro de la empresa	4
1.4 Organigrama dentro de la empresa	7
1.5 Ejecutivos Administrativos	9
Capítulo 2	
Capacitación laboral	12
2.1 Antecedentes históricos de capacitación	
2.2 Las competencias	17
2.3 Enseñanza en adultos	19
2.4 La capacitación como educación no formal	20
Capítulo 3	
Programa de Capacitación Inicial Ejecutivo Administrativo	26
3.1 Diagnóstico de la capacitación inicial	26
3.2 Análisis del puesto	28
3.3 Desarrollo de programa de capacitación Ejecutivo Administrativo	30
3.4 Valoración crítica de la actividad profesional	36
Conclusiones	39
Fuentes Consultadas	41
Anexos	45

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo muestra una de las actividades que como egresada de pedagogía he desempeñado en el ámbito laboral.

Uno de los campos laborales para el pedagogo es la capacitación, por lo que a continuación revisaremos los antecedentes de la capacitación, como parte fundamental y como una inversión por parte de las empresas para aumentar la productividad y ser más competitivos.

Al trabajar en el área de capacitación en Financiera Independencia he tenido la oportunidad de realizar el diseño curricular del programa de capacitación inicial de los ejecutivos administrativos, lo que me motivo a realizar este trabajo para plasmar como es que la formación y los conocimientos adquiridos durante la licenciatura los he puesto en práctica en el campo laboral, que cumplimos con las expectativas del mercado laboral para desempeñarnos como profesionales.

En el primer capítulo, se contextualiza este trabajo al hablar de la empresa en la que trabajo Financiera Independencia, recorriendo su historia, la misión y visión y ubicando el puesto que ocupó en la empresa.

Como segundo capítulo, desarrollo los conceptos relacionados con la capacitación. Realizo un recorrido por los antecedentes, revisaremos el concepto de competencias que está directamente relacionado con la capacitación ya que el término nació dentro del marco de la capacitación. Se establece que la capacitación implica un proceso de enseñanza aprendizaje, pero a diferencia de la educación formal el sujeto del proceso de capacitación es el adulto, por lo que también revisaremos características importantes del aprendizaje de este sujeto que hace que la capacitación tenga características distintas a la formación escolarizada, que forma parte del sistema educativo formal. Por lo tanto, revisamos que es la

educación no formal y las etapas que conlleva el desarrollar el diseño curricular e instruccional de un programa de capacitación.

Para el tercer capítulo, describo cual fue el trabajo que realicé siguiendo las etapas descritas en el capítulo dos, las actividades en Financiera Independencia para poder implementar las capacitaciones del puesto Ejecutivo Administrativo que al día de hoy se siguen impartiendo.

Por último, cerramos este trabajo con las conclusiones, el impacto que ha tenido para la empresa la intervención que realicé.

Capítulo 1

Contextualización de Financiera Independencia

1.1 Historia de Financiera independencia

Financiera Independencia, la primera sociedad financiera de objeto limitado de México, es decir, es una de las:

Entidades que participan en el mercado de capitales como intermediarios financieros, es decir, captan recursos de familias y empresas y los prestan a otras partes que los necesitan, entregando créditos para financiar la operación y compra de bienes (BBVA, Bancomer,2021)

Comenzó su historia en 1993 abriendo la primera sucursal en Toluca Estado de México, ofreciendo microcréditos individuales a personas de bajos recursos.

Se fueron incrementado las sucursales a lo largo de la República mexicana en varios estados, de los cuales los principales fueron Veracruz, Sinaloa, Michoacán y Querétaro; sin con presencia en la ciudad de México. En 2007 se constituyó como sociedad de objeto múltiple, esto permitió no solo realizar operaciones crediticias sino también factoraje financiero, a consecuencia de esto el área de cobranza se fortaleció.

Posteriormente en 2011 Financiera Independencia adquirió las financieras: Apoyo Económico Familiar – créditos individuales (con presencia en el área metropolitana y algunos estados de la República mexicana), Apoyo Familiar – créditos individuales (con presencia en Estados Unidos) y FINSOL – créditos grupales (con presencia en los estados de la República mexicana) ; consolidando así el Grupo FINDEP.

Cabe descartar que a mediados del año 2020 se tomó la decisión de separar a la financiera FINSOL enfocando los recursos de cualquier índole únicamente en los créditos individuales y de esta forma consolidar al grupo FINDEP con un mercado objetivo.

Financiera Independencia construyó su historia teniendo la visión:

Convencidos de que con un poco de trabajo voluntario podemos promover cambios, aprovechamos nuestra presencia en más de 140 ciudades en México para realizar acciones en favor del medio ambiente para beneficio de las comunidades en general. (FINDEP, 2021).

Y la misión de “Financiar los sueños de nuestros clientes con los mejores productos, a través de tecnología de vanguardia y excelente servicio personalizado.” (FINDEP, 2021).

Los colaboradores que ingresan a la empresa deben concordar con los valores, ya que se tendrá que conducir acorde a ellos en el día a día. Los valores principales son: la colaboración, debido a que, dentro de las sucursales, las actividades de uno van a impactar directamente en las de los demás colaboradores; compromiso a nuestro trabajo, para cumplir con las metas establecidas; respeto y servicio al cliente uno de los aspectos fundamentales en la empresa para distinguirse de la competencia y finalmente honestidad en el trabajo, con los compañeros y por supuesto con los clientes.

1.2 Servicios de Financiera Independencia

Actualmente Financiera Independencia cuenta con 149 sucursales, otorgando 3 tipos de créditos descritos en el documento Política de Otorgamiento de Crédito (2018) orientados a dos tipos distintos de mercado:

- Formal: Personas que mantienen o mantuvieron una relación laboral obrero – patronal conforme a la Ley Federal de Trabajo. Quienes perciben un salario y pueden comprobarlo mediante recibos de nómina o cotizaciones de una institución de seguridad social.

Para este mercado se cuenta con un solo producto llamado Crediinmediato, donde los montos a otorgar son altos y con una tasa de interés baja, con periodos de pago quincenales para los trabajadores y mensuales para el personal jubilado y pensionado.

- Informal: Personas que trabajan de manera independiente, en una empresa no establecida, que no perciben un salario fijo o no cuentan con un comprobante de ingreso.

Para este mercado se cuenta con dos tipos de crédito:

- Micronegocio: Para personas que pueden comprobar que son dueños de su propio negocio, el monto del crédito a otorgar depende de la rentabilidad del mismo; al ser otorgado los periodos de pago son semanales con una tasa de interés acorde al mercado; puesto que el riesgo de este tipo de créditos es elevado.
- Credipersonal: Para personas que trabajan en una empresa no establecida, que no reciben un salario fijo; el monto del crédito a otorgar depende de la capacidad de pago y al ser otorgado los pagos los realizan semanalmente con una tasa de interés elevada, puesto que el riesgo del crédito es aún mayor y a este perfil de cliente difícilmente se le otorga un crédito bancario.

Se debe agregar que además de estos productos se cuentan con accesorios para los mismos que son:

- Seguro de vida.
- Seguro de gastos funerarios.
- Seguro de desempleo o invalidez.

- Seguro de protección integral.
- Plan celular.
- Revolvencia.

1.3 Analista de capacitación dentro de la empresa

Al tener un número considerable de sucursales a lo largo de toda la República, es necesario contar con oficinas en donde se centralicen los procesos.

Estas oficinas se encuentran en el edificio Plaza Reforma, proyecto de la firma Legorreta Arquitectos, teniendo el sello distintivo de la firma en su diseño. Está ubicado en Prolongación Paseo de la Reforma 600 en la colonia Santa Fe.

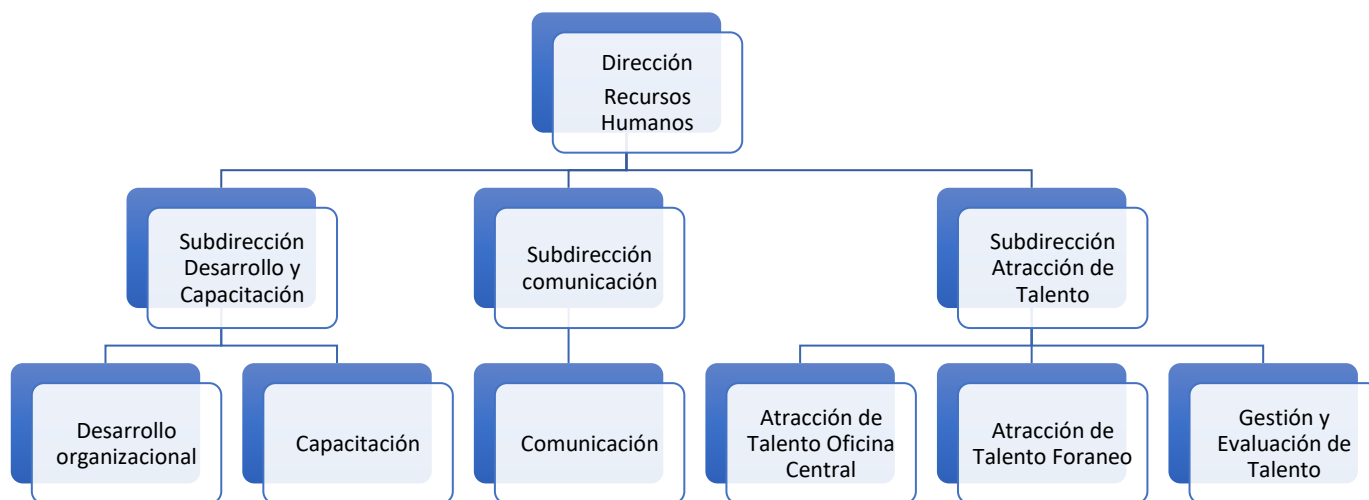
(Legorreta, 1993)



A continuación, se presenta el organigrama cuenta con 9 direcciones para todo el grupo FINDEP.



Hasta 2018, dentro de la Dirección de Recursos Humanos estaba la Subdirección de Capacitación y Desarrollo Organizacional, encargada de realizar la inducción, la capacitación inicial de los empleados de distintos cargos, procesos de capacitación de habilidades blandas y plan de carrera dentro de la empresa.



La Subdirección de Capacitación estaba a cargo de los procesos de inducción y capacitación inicial únicamente con enfoque teórico, enseñando la definición de los productos, las políticas de la empresa y orden de procesos.

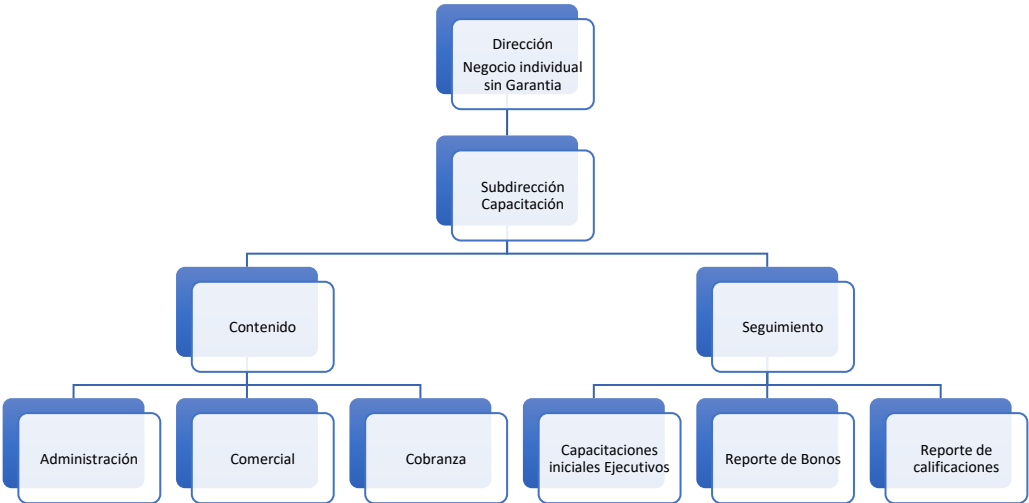
En 2019 se tomó la decisión de realizar la separación de la subdirección manteniendo Desarrollo Organizacional en la Dirección de Recursos Humanos y

redirigiendo a Capacitación la Dirección de Negocio Individual Sin Garantías, respondiendo a la necesidad de las sucursales y los colaboradores de capacitaciones con enfoque teórico - práctico enseñando herramientas como técnicas de ventas, los procesos paso a paso a través de casos prácticos, acompañamiento en sucursal realizando las actividades de forma presencial o a distancia, además de involucrarse con las demás áreas para llevar capacitación a las sucursales de cada actualización en sistemas, nuevos productos y procesos.

A partir de este momento la Subdirección de Capacitación tomó la decisión de conformar dos áreas:

- Seguimiento: La cual se encarga de realizar las capacitaciones al personal de nuevo ingreso, así como reporte de pago de bonos y análisis de resultados de las capacitaciones.
- Contenido: La cual se encarga de desarrollar los programas de capacitación, así como el diseño instruccional y presentaciones para las capacitaciones virtuales.

Durante este periodo participé como analista de capacitación en el área de contenido, enfocada en procesos administrativos en sucursal.



1.4 Organigrama de las sucursales

A partir del 2018 y hasta principios de 2021 financiera independencia fue implementando un modelo de negocio que modernizo los procesos, haciendo más rentable y eficiente cada una de las sucursales.

Por consiguiente, la estructura en las sucursales es la siguiente, explicada en orden jerárquico:

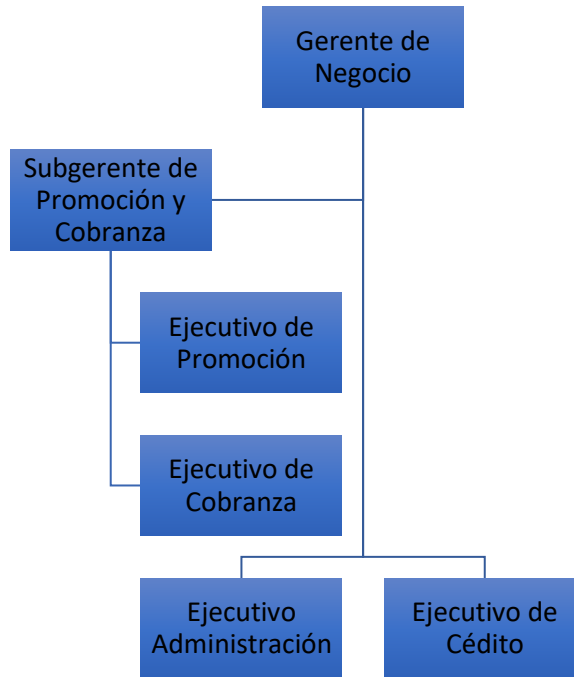
1. Gerente de Negocio: Líder de la sucursal es responsable de coordinar a los diferentes puestos, para que se lleguen a las metas establecidas y responsable de cuidar la rentabilidad de la sucursal, debe tener conocimientos de cobranza y venta. Entre sus principales funciones están las mantener la rentabilidad de la sucursal, supervisar las actividades de ejecutivos de crédito y administración, crear estrategias para el subgerente que incrementen la colocación de créditos nuevos, dividir la cartera de clientes para que los ejecutivos de crédito realicen gestión de venta de promociones, crear estrategias para mantener una cartera sana, es decir, que la mayor parte de los clientes de la sucursal no caigan en atraso de pagos. Realizar el seguimiento de los ejecutivos productivos mediante reportes de ventas hechas en el mes, para retroalimentar a aquellos que no han realizado ventas y generar nuevas estrategias con acciones que realizan aquellos ejecutivos que si realizan ventas
2. Subgerente de Promoción y cobranza: Líder directo de los ejecutivos de cobranza y fuerza móvil, encargado de la supervisión de las actividades de los mismos para asegurar el cumplimiento de sus metas. Entre sus principales funciones está acompañar a los ejecutivos de fuerza móvil a realizar labor de venta, proporcionado estrategias para perfilar a clientes de manera eficiente, atraer mejores clientes, retroalimentar a los ejecutivos en

el uso de las herramientas a su disposición, como son volates, solicitudes, equipo móvil. Acompañar a los ejecutivos de cobranza en las gestiones, asegurándose de que cumplan con los lineamientos establecidos por la CONDUCEF de la cobranza ética, supervisar la productividad de los ejecutivos revisando los tableros de cobranza donde se especifican las cuentas en atraso y los montos recuperados por los ejecutivos, identificando las cuentas ilocalizables y dando seguimiento personal a ellas

3. Ejecutivos

- a. Ejecutivo de crédito: Encargados de la atención a clientes en sucursal, realizando la venta de créditos nuevos, así como promociones para los clientes. Entre sus principales funciones están atender a clientes que ingresan a la sucursal por informes de créditos, realizar llamadas a los clientes activos para ofrecer beneficios o promociones, realizar llamadas a clientes que tienen fecha de pago próximas a vencer, realizar las verificaciones y valuaciones de los créditos en proceso de aprobación, apoyo en el área de caja de ser necesario
- b. Ejecutivo de Fuerza móvil: Encargados de la venta de créditos nuevos por medio de canales de venta fuera de la sucursal. Entre sus principales funciones esta realizar recorrer puntos estratégicos de su localidad, perfilando posibles clientes, llenando de solicitudes para tramitar créditos y apoyo gestionando cuentas en atraso si es necesario.
- c. Ejecutivo de cobranza: Encargados de la recuperación de los créditos que han caído en atrasos. Entre sus principales funciones están realizar llamada a clientes que tienen pocos días de atraso, realizar visitas a domicilio o empleo de clientes que tiene más días de atraso, proporcionan aserías a los clientes para mantener un buen comportamiento en sus pagos, realizan verificaciones de los créditos que están en proceso de aprobación.

- d. Ejecutivo de administración: Encargados de la atención a los clientes en sucursal para realizar los pagos y otras operaciones de caja, así como administrar los recursos materiales, organizar y resguardar documentos de la sucursal.



1.5 Ejecutivos Administrativos

El objetivo de los ejecutivos administrativos es la atención a los clientes en el área de caja y apoyo en las actividades administrativas.

Las actividades que tendrá que realizar son:

- Resguardo de los documentos generados en la sucursal: Ordena y archiva los expedientes de los clientes, así como las solicitudes que han sido rechazadas o canceladas, prepara para él envío de documentos que por su importancia deben ser enviados a corporativo, mantiene actualizadas las

bitácoras de registro de actividades como entrega de documentos a clientes, registro de servicios de limpieza, recepción de documentos de clientes, archivo de incapacidades de los colaboradores.

- Manejo y resguardo de los valores que ingresan a la sucursal: manejan el efectivo que ingresa a la sucursal de los pagos de los clientes, retiros de aquellos créditos que son revolventes, imprimir los cheques de los créditos de los clientes, realizar la activación en sistema de los créditos otorgados.
- Administración de los recursos materiales: realizar solicitudes de compra de materiales e insumos, así como reembolso de gastos que se le solicitan a la sucursal por temporadas.
- Captura de faltas e incapacidades, así como entrega de gafetes y uniforme de los colaboradores
- Captura de cheques
- Apoyo en el proceso de aprobación de un crédito

El perfil de este puesto solicita personas con bachillerato o licenciatura trunca, conocimientos y experiencia de manejo de valores y controles administrativos.

Manejo de paquetería básica de office, facilidad de palabra, gusto por el servicio a clientes.

A lo largo de su historia Financiera Independencia ha evolucionado conforme lo ha hecho el sector financiero, pero también ha tomado decisiones estrategias tomando en cuenta las necesidades de la sociedad mexicana, enfocando los esfuerzos y recursos a los créditos dirigidos al sector informal.

Pero Financiera Independencia no es la única empresa que se ha enfocado a este sector, así que busca distinguirse y ser reconocida por el servicio de calidad que ofrece, vender una experiencia y no solo un crédito. Por lo que el área de capacitación al ser parte de la dirección de negocio sin garantías es más cercana a las operaciones de cada una de las sucursales, esto exige del área, constantes actualizaciones en materia de procesos y también de habilidades blandas, ofrecer a los colaboradores el crecimiento y evolución que sus puestos requieren, el área de capacitación está en constante crecimiento.

Capítulo 2

Capacitación laboral

En este capítulo haremos un recorrido por la historia de la capacitación, revisando que su origen siempre ha estado ligado a la parte profesional o del trabajo, centrada en mejorar la producción y de ahí a construido su definición y sus características. Se ha ido adaptando a las necesidades que la sociedad ha marcado para al final posicionarse como un medio fundamental de la productividad laboral y como una inversión.

La capacitación forma parte de la educación no formal y como tal requiere de ser sistematizada y metódica por lo que revisaremos cuales son las características con las que se debe desarrollar una capacitación.

2.1 Antecedentes históricos de la capacitación

Rastreamos los antecedentes de la capacitación hasta el siglo XI en los denominados “gremios” agrupaciones de oficios artesanales, cualquier persona que quisiera dedicarse a un determinado oficio debía buscar la aprobación del gremio y ser parte de él esto con el objetivo el mantener estándares de calidad de los distintos oficios. Para aceptar a determinado miembro solicitaba que con obras específicas o tareas demostrará sus competencias en el oficio. Otra acción que tomaba para mantener la calidad en el oficio proporcionaba aprendizaje preliminar desde jóvenes para poder obtener los rangos dentro del gremio. La estructura de los gremios se divide por rangos jerárquicos (Bowen, 1992)

Los rangos en los miembros eran los siguientes:

Maestros: Aquellos que por su nivel eran los encargados impartir el conocimiento.

Oficiales: Aquellos que habían pasado por el entrenamiento y podían ejercer el oficio, aunque aún no demostraban tener las competencias para obtener el rango de maestro

Aprendices: Aquellos que recibían el entrenamiento por parte del maestro (Espinosa, 2009)

Esta fue la manera en la que en Europa desarrolló los conocimientos técnicos – prácticos en la sociedad, distinguiéndolos de los conocimientos teóricos que se desarrollaban con el clérigo (Bowen, 1992) desde esta época se realiza la distinción de la educación formal y la educación para el trabajo.

Para el siglo XVII con la revolución industrial, demandaba producciones más rápidas y de mayor volumen por lo que para cumplir la demanda las maquinarias se volvieron más complejas lo que implicó que la producción ya no la realizara una persona, una persona o varias se encargaba de una sección de la producción y de una máquina en específico.

La fuerza laboral no necesitaba conocer el proceso completo, solo requería especializarse en la actividad que le correspondía dentro de la cadena de producción, se comenzó con la especialización por tipo de actividades. (Espinosa, 2009) la capacitación de estos trabajadores tuvo que evolucionar con una gran cantidad de personas que requería la industria, se implementaron las aulas que se instalaron en lugares distintos a la fábrica, donde solo un maestro enseñaba no solo a un aprendiz si no a varios, en un mismo lugar y en un solo momento economizando así el proceso de entrenamiento. Este método tenía sus ventajas, pero encontraron la manera de mejorarlo al trasladar estas aulas cerca de las fábricas y contando con máquinas similares a las que tendrían que manejar, pasando de lo teórico a lo práctico. Esto minimizó los accidentes ya que los trabajadores son capaces de familiarizarse con el proceso y las posibles fallas. (Mitnik 2012)

Para el siglo XX la capacitación pasó de aula en otros lugares a aulas dentro de las instalaciones de la empresa y la impartía el supervisor del trabajador, esto trajo consigo que fueran personalizadas al ser grupos cortos y enfocados en la actividad a desarrollar, a consecuencia de esto los trabajadores al tener la atención de sus supervisores enseñándoles desarrollaban lealtad a la empresa y aquí la variable de la motivación para incrementar producción entro en juego (Mitnik 2012), el método popularizado en las industrias fue el de los 4 pasos, donde se explica el proceso, se demuestra cómo debe ser ejecutado, el trabajador lo realiza y por último se verifica como lo realizo (Espinosa, 2009)

Ejemplo de este trabajo lo vivió la cultura japonesa pues al detectar que al conocer sus funciones desde que ingresan a la empresa cometían menos errores, existía una relación calidad-capacitación se hizo que se ahorrara tiempo en aprender las funciones conforme las tenían que ir realizando. (Parra, 2016), pero también permitió identificar las necesidades de sistematizar los entrenamientos.

Hasta este punto en la historia el campo que predominaba en las capacitaciones laborales fue la administración, un punto lógico considerando que se desarrolló para solucionar problemas en la producción tratando de asegurar que los trabajadores que fueran productivos, que cometieran los mínimos errores, realizaran sus actividades en el menor tiempo posible (Pérez 2011) y aunque este objetivo lo conseguían trajo como consecuencia que se deshumanizara a los trabajadores al verlos como una maquina más dentro del proceso de producción. (Mitnik 2012)

Los países industrializados vieron la necesidad de incrementar las competencias de su fuerza laboral para poder desarrollarse y ser competitivos en un mundo que se industrializaba cada vez más (Almeguer 2014) la diferencia radico en comprender que, al segmentar y aislar al trabajador en una sola sección del proceso, se estancaba el crecimiento de la empresa, se comenzó a incluir a los trabajadores en el proceso completo y no solo eso sino en ser partícipes.

Lo que llevó a tener dos enfoques en la capacitación:

Capacitación específica, que seguía la línea de la capacitación de los 4 pasos, solo entrenando en las actividades de los trabajadores, diseñada específicamente para el puesto y la empresa.

Capacitación polivalente, que, si bien se entrenaba a los trabajadores en las funciones que debe desempeñar, estaba diseñada para que fuera funcional no solo en esas actividades determinadas, sino para que pudiera incluso tener movimiento dentro de la empresa o fuera funcional en otras empresas (Parra, 2016). La cual requiere de una mayor capacidad para adaptarse al entorno y solución de problemas. Este tipo de enfoque comenzó a cobrar fuerza ya que involucraba un desarrollo del individuo.

En consecuencia, se comenzaron a involucrar otros campos como la psicología y la pedagogía. Extrayendo ideas de las cuales se han hablado en los dos campos y que son aplicables a la capacitación mencionaremos citado a Mitnik (2012) que dentro de las aportaciones del campo de la pedagogía menciona a Dewey que hablo de la interacción del contexto con el aprendizaje, lo que se tradujo en la necesidad de identificar e incluir en las capacitaciones la visión, misión y valores de la empresa. Añadiéndose a esto también hablo de la importancia del aprendizaje a través de la experiencia donde si los trabajadores no podían poner en práctica el conocimiento adquirido no lo interiorizarían.

Mitnik (2012) también menciona a Bobbit ya que incorporo a lo ya establecido en capacitación la importancia de analizar el perfil del puesto y las tareas que deberá realizar y con esto definir objetivos específicos de aprendizaje.

En cuanto al campo de la psicología no se retoma como tal a un solo autor, sino una línea de pensamiento, el conductismo, hablando específicamente en que toda actividad se analiza objetivamente para analizar qué es lo que requiere para definir cuál es el aprendizaje esperado; las conductas más complejas se pueden analizar en unidades más sencillas, hasta llegar a la compleja; por último, retoma del

conductismo el que todo estímulo tiene una respuesta sea positiva o negativa. (Mitnik, 2012)

Hasta el momento hemos recorrido los antecedentes históricos de la capacitación, pero con los términos de entrenamiento, explicación, demostración, impartición. Para poder definir lo que es la capacitación será necesario comprender primero los términos:

Adiestramiento: la acción de desarrollar las habilidades y destrezas.

Desarrollo: la acción de modificar las actitudes de los trabajadores. (Espinosa, 2009)

Entrenamiento: la acción de transmisión de conocimiento. (Calivá, 2009)

Ahora la capacitación para fines de este trabajo la entenderemos como el conjunto de estos conceptos, ya que capacitar a una persona implica el desarrollo tanto personal como de lo laboral del individuo, por lo que se concibe e imparte dentro de la empresa. (Almeguer 2004). El proceso de capacitación incluirá entrenamiento en los conocimientos que debe tener para realizar las actividades correspondientes de su puesto, adiestramiento para desarrollar las habilidades que requieren para sus actividades pero que también para que sean capaces de solucionar problemáticas que surjan en sus funciones y se desarrolla también las actitudes de los trabajadores para que sean acordes a los valores, la misión y la visión de la empresa.

Considerando lo anterior la capacitación debe cubrir las necesidades de la empresa, debe estar acorde a la estrategia organizacional y de primera instancia partir de la misión la visión y los valores (Parra,2016)

El recorrido anterior nos proporcionó las bases para determinar que la capacitación debe cumplir con la finalidad de que el trabajador ejecute las actividades para las cuales fue contratado, pero no solo realizarlas sino hacerlo bien, para ser productivo como individuo, lo que conlleva a que la empresa sea productiva, que se involucre con la empresa para la solución de problemas que pueda presentar y poder desarrollarse y crecer, lo que a su vez trae el crecimiento de la empresa.

Esto nos lleva pensar en la capacitación como el proceso para desarrollar o modificar las competencias de los empleados, en sintonía con el contexto de la empresa. (Guiñazu, 2004)

2.2 Las competencias

Justo el término de competencias nació en el ámbito laboral, como se mencionó anteriormente, se le otorgaba un rango o un estatus a un trabajador si era capaz de comprobar que tenía las competencias para realizar una actividad con calidad. Realizar una actividad y hacerlo bien.

Ahora estableceremos que elementos se toman en cuenta para que se diga que una actividad fue bien hecha.

Retomando solo algunos autores:

CONOCER (2019) define las competencias como el “conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes con las que debe contar una persona para ejecutar una actividad laboral, con un alto nivel de desempeño”.

Para Gorsline (citado por Pérez *et al.* 2011) En un nivel simple un modelo de competencias tratará de determinar la combinación ideal de habilidades, conocimientos, actitudes y experiencia, cuya posesión permite a los empleados convertirse en trabajadores de alto rendimiento y que tienen el potencial para agregar valor a la organización.

En la investigación de Almaguer (2004) recopila del concepto de competencias de varios autores que los términos clave son: Conocimiento, habilidades, actitudes,

aptitudes, valores y capacidades que el empleado de una empresa debe tener acorde al puesto que desempeña.

Ya en palabras de Almeguer (2004) las competencias se deben de integrar en los empleados para poder actuar no solo en las funciones asignadas sino en la solución de problemas dentro de su entorno.

El ser competente es una cualidad en potencia, en donde entra la capacitación, donde se gestiona el desarrollo de las competencias en los trabajadores aquí se introduce los términos:

Saber hacer: donde hablamos de los conocimientos, las habilidades y las destrezas.
Saber hacerlo bien: donde hablamos de los hábitos, actitudes y valores.

Se tienen que desarrollar la capacidad en los trabajadores el saber hacer y hacerlo bien, para que puedan demostrarlo.

Es necesario para esto tomar en cuenta en primer lugar las necesidades de la empresa para determinar en términos de conocimientos técnicos, de productividad, de servicio y de calidad que competencias son las que requiere de sus empleados, posteriormente se debe desglosar lo anteriormente mencionado en cada una de las funciones que desempeñará el empleado, de esta forma se podrá considerar cuales son las competencias que se requiere desarrollar, es decir que es lo que la empresa considera hacer bien las actividades que tiene que realizar cada uno de los puestos. (Zarzar, 2010)

El desarrollar las competencias en un trabajador no solo tiene que considerar las necesidades de la empresa, también se tiene que tomar en cuenta las características del participante.

2.3 Enseñanza en adultos

Existe una gran diferencia entre la enseñanza de un niño y un adulto.

A diferencia del niño que se ve obligado a participar de un proceso de enseñanza para su formación e inserción en la sociedad, el adulto decide integrarse a un proceso de enseñanza que le permitirá estar actualizado en esta sociedad cambiante

El adulto comprende que la forma de ser un integrante productivo de la sociedad es mantenerse en constante preparación, ya sea para obtener un beneficio económico, profesional o personal. (Espinosa, 2009)

Para fines de este trabajo solo se retomarán dentro de las etapas del adulto descritas por Calivá (2009) las etapas:

Temprana: Comprende la edad de 18 a 30 años, los adultos están en la búsqueda de estabilidad tanto económica como personal, pero su propia inmadurez le decide un solo camino, está en constante búsqueda de esta estabilidad.

Media: Comprende la edad de 30 a 35 años, los adultos suelen tener una estabilidad y lo que están buscando es mantenerse actualizado para responder de manera adecuada a las necesidades personales o laborales con miras al crecimiento.

Retomare conceptos de la andragogía para completar la descripción del adulto, ya que es la disciplina que ha realizado un estudio completo de la enseñanza del adulto, pero no se retomará ni el objetivo ni la filosofía ya que no coinciden con el objetivo ni la metodología de Financiera independencia.

Partiendo de las etapas del adulto y tomando como factor común la búsqueda de estabilidad o crecimiento, el adulto tiene plena conciencia de la necesidad de seguir aprendiendo, pero la experiencia que busca es para una aplicación inmediata, lo

que pretenda enseñársele debe poder ser aplicado en el momento, y basado en problemáticas reales, casos prácticos que le sean significativos.

El adulto posee la capacidad de abstracción y una amplia capacidad por integrar nuevos conocimientos a las experiencias previas. (Calivá 2009) Su capacidad lógica, analítica y crítica da como resultado una participación activa en su educación querrá saber: como, cuando, donde y por qué. (Espinosa, 2009)

Tomando en consideración este punto la interacción entre el instructor y el participante adulto se debe desarrollar con el objetivo andragógico de la horizontalidad, es decir, en igualdad de condiciones, tanto los instructores como los participantes respetando conocimientos previos y aportando con participación. No debe ser un proceso unilateral.

Es necesario tomar en cuenta para la enseñanza del adulto su necesidad de aprender, es decir, las condiciones del adulto y la motivación para aprender; la experiencia previa de los participantes, su autoconocimiento para fortalecer destrezas y aptitudes, estas en situaciones reales, donde puedan poner en práctica lo aprendido como se mencionó anteriormente con resolución de problemas.

Por último, al igual que los niños los adultos tienen estilos de aprendizajes distintos, pero no solo aprenden con un solo estilo, solo que con alguno de ellos se les facilitara el aprendizaje: visual, auditivo, kinestésico, también se le suma el cognoscitivo y el analítico. (Calivá 2009), lo cual será indispensable tomar en consideración en el desarrollo del plan curricular, los contenidos y el diseño instruccional.

2.4 La capacitación como educación no formal

Una de las funciones principales del sistema educativo según Salgado (2005) es preparar a los individuos para el mercado laboral, desarrollarlo de manera integral de tal forma que pueda desenvolverse y participar como integrante productivo de la sociedad, pero una pregunta importante en la sociedad mexicana que plantea Salgado es ¿Qué tipo de educación es la requerida para preparar al individuo al mercado laboral?

Por una parte, el mercado laboral no puede establecer los requisitos específicos que necesitan de los jóvenes, pero por otro lado el sistema escolarizado no cubre las expectativas de los jóvenes para sentirse preparados y tener una transición corta al mercado laboral, una de las críticas principales es la falta de experiencia práctica para incluirse en el mercado laboral.

Por lo que la capacitación es un puente entre la educación laboral y el trabajo, pero este no está dentro del sistema educativo, por lo que no se considera como educación formal. (Martin,2007)

Esta es una clara diferencia entre la educación formal y no formal pero no es la única ya que esta última proporciona una formación específica, hablando de la capacitación esta formación es orientada al puesto de trabajo en concreto, a las funciones actividades y necesidades de las empresas.

No obstante, existen similitudes de entre ambas, como la intencionalidad, tanto la educación formal y no formal deben tener un objetivo claro de formar al sujeto; la otra similitud es el orden metódico o sistemático. (Martin,2007)

La capacitación al entenderla dentro de la educación no formal tiene el propósito de formar al sujeto en las necesidades de la empresa, tendrá como agentes al facilitador que no necesariamente pertenece al ámbito educativo y el capacitado

que puede ser variado en un mismo grupo. El contenido, la metodología y es espacio-tiempo será totalmente personalizado a las necesidades de la institución donde se realiza la intervención, considerando que estos serán flexibles. (Martin,2007)

Al ser educación no formal conlleva una organización un plan de acción requiere entonces del trabajo pedagógico y el desarrollo de un diseño curricular que en marque y ordene las actividades de esta acción educativa.

Dependiendo de las necesidades y el alcance de la intervención requiere de planes de estudio, estrategias, métodos, técnicas, modelos pedagógicos y políticas institucionales.

De acuerdo a las necesidades de la empresa retomo el diseño curricular dividió en 6 etapas (Suárez, 2002) en cada una de ellas con acciones a desarrollar para contar un plan de acción a ejecutar que permite que la capacitación sea sistemática y pueda cumplir con las dos características antes mencionada de la educación no formal:

Estas 6 etapas son:

1.- Estudio del marco de referencia conceptual, es decir, que es lo que entiende la institución como intervención educativa y que espera de esta intervención llamada capacitación. (Suárez, 2002) esto con la finalidad de adaptar desde los objetivos hasta las estrategias y que sean acordes a la institución.

2.- Descripción del desempeño, es decir, que es lo que los sujetos a capacitarse deberán conocer, saber y hacer en su desempeño profesional. Para esta etapa se requiere de un análisis profundo del desempeño ideal refiriéndonos a que actividades y funciones debería tener el sujeto para realizar sus actividades, pero vistas desde el punto teórico de la institución, únicamente las acciones que debería realizar el sujeto. También se debe analizar el desempeño real refiriéndonos a no

solo que debe saber hacer si no a que competencias debe adquirir para realizar sus funciones, a las carencias, pero también a los excesos del desempeño ideal, con estos dos análisis entonces se puede determinar de forma más completa la descripción del desempeño.

3.- Definición del perfil profesional, cuando contamos con la descripción del desempeño podemos entonces establecer un perfil al que se tendrá que llegar con la capacitación, por lo que es en este momento donde se definen el objetivo general de esta acción educativa.

4.- Determinación de los componentes, es decir, se estable las experiencias con las cuales se pretende cumplir con el objetivo.

5.- Organización del contenido en este punto es importante tomar en cuenta que la capacitación estar centrada en el ejercicio profesional, la organización de los contenidos debe estar centrado en la resolución de problemas concretos, pasar de los contenidos teórico a los prácticos y que no se queden en el nivel teórico.

6.-Selección de estrategia, para este punto podemos hablar de los medios de enseñanza que se ocuparan, la correcta elección de estos puede favorecer el interés y la atención del sujeto, también pueden ayudar a la participación y a retener los conocimientos (Suárez,2002), pero se debe tomar en cuenta que pueden ser una distracción si no está claro el objetivo y la intención del medio, esto lleva a los medios deben ser cuidadosamente preparados para que cumplan con el objetivo y no pueden ser vistos como una estrategia por sí sola, requiere siempre de la guía del instructor.

Los medios pueden ser: experiencias directas, experiencias simuladas, audiovisuales, imágenes fijas, símbolos orales, símbolos visuales y símbolos escritos. La elección de un medio o de otro dependerá de la disponibilidad, la aptitud, la eficiencia y la ambientación (Suárez,2002), que tanto se adapta el medio

a las características del tema cual se ajusta a las condiciones de la institución y a las necesidades y aptitudes de los sujetos a capacitar.

A lado de los medios también se deben seleccionar en las estrategias los tiempos y horarios en los cuales se imparten las capacitaciones y por supuesto los medios con los cuales se realizará la evaluación de esta acción educativa.

Como menciona Almeguer (2014) la rapidez con la que avanza la tecnología, obliga a las empresas a tomar acciones que les permitan ser competitiva en su ámbito una de ellas es prestar atención a la capacitación que se les imparte a los empleados, por lo que los procesos de capacitación deben estar en constante mejora.

Esta idea concuerda con los ideales de Financiera independencia, ya que, al ser una empresa del sector financiero con amplia competencia, está en constante movimiento y mejora, por lo que los programas de capacitación tanto inicial como continua están en constante modificación respondiendo a las modificaciones en cuanto a tecnología o procesos.

Y apegando se a los artículos 2, 3 y 153A de la ley federal de trabajo (2019) donde puntualiza como obligación de las empresas proporcionar capacitación inicial para los empleados de nuevo ingresos, con la finalidad de incrementar la calidad, la productividad y las competencias laborales de los empleados siendo esto un beneficio para ambas partes.

Financiera Independencia cuenta con programas de capacitación tanto inicial como continua o de especialización. Pero uno de los puestos a los que no se ha presentado la atención debida ni se había actualizado el curso de capacitación inicial era el del Ejecutivo Administrativo por lo que mi trabajo al ingresar a esta empresa fue revisar que es lo que se tenía para realizar un programa apegado a los lineamientos de capacitación de la empresa y por supuesto realizar las mejoras necesaria en actualizar su capacitación.

Adicional debemos tomar en cuenta que debido a las necesidades de la empresa la capacitación se realiza a distancia utilizando como principal herramienta el E-learning, por lo cual el desarrollo de todo el contenido será pensado siempre en que el ejecutivo no estará de forma presencial.

Con este marco teórico podemos pasar a revisar las acciones que se tomaron para la actualización de la capacitación inicial el Ejecutivo Administrativo.

Capítulo 3

Programa de Capacitación Inicial Ejecutivo de Administración

En este capítulo se realizará un recorrido por las modificaciones que sufrió el programa de capacitación inicial, a mi llegada a la empresa, existía materiales de capacitación, pero no un programa de capacitación, se les compartía materiales con técnicas expositivas de las actividades que realizaría.

A mi llegada a la empresa viví un proceso de certificación donde participaron áreas encargadas de realizar auditorías a las sucursales, de la cual se pudo iniciar un proceso de detección de necesidades.

Lo primero que realice fue preguntarme ¿Que competencias requerían los ejecutivos para realizar sus funciones?

Por lo que realice la planeación de los contenidos para proporcionar lógica y secuencia organizado los contenidos por frecuencia de las actividades pero respondiendo al necesidades fundamentales del puesto

3.1 Diagnóstico de la Capacitación Inicial

En el momento que ingresé a la empresa, se contaba con un programa de capacitación para los ejecutivos de nuevo ingreso.

En el cual al ingresar se les habilitaban cursos E-learnig en la plataforma Chamilo, con el nombre establecido por la empresa “Desarrollate”, en este los ejecutivos tienen que revisar el contenido: inducción a la empresa, funciones principales y los procesos en los que interviene el ejecutivo.

Debido a la rotación del personal en la empresa, de forma semanal se apertura una generación donde se incorporan a los ejecutivos de nuevo ingreso. Esta capacitación la lidera un analista de capacitación, se compone de dos etapas, cada una de ellas tiene una duración de dos semanas.

El analista de capacitación se encarga de realizar el seguimiento de los cursos E-learning, sesiones virtuales, guías de observación y tareas.

En las sesiones virtuales se refuerza el contenido mediante estrategias expositivas, de diálogo o de reflexión, ampliando temas vistos en los cursos E-learning; se les pide realicen las tareas con las cuales pondrán en práctica las competencias; se les proporcionan guías prácticas a desarrollar en campo con su líder inmediato para demostrar las competencias desarrolladas durante la capacitación inicial, este seguimiento se realiza directamente con el ejecutivo y gerente en sucursal por medio de 3 vías: correo electrónico, chat interno de la empresa y WhatsApp.

Este programa estaba desarrollado únicamente para los puestos Ejecutivo de Crédito, Ejecutivo Fuerza Móvil y Ejecutivo de Cobranza, pero no estaba contemplado el Ejecutivo Administrativo.

Para el ejecutivo Administrativo solo se tenían cursos E-learning, que contemplaban únicamente las funciones principales a desempeñar y la importancia de realizarlas. Su capacitación era muy limitada, no se desarrollaban los procesos a realizar por el ejecutivo, solo se enunciaban.

Por lo que mi principal función fue homologar el programa de capacitación de los administradores como lo tenían los demás ejecutivos y ampliar los contenidos que se le presentan al ejecutivo para que cuente con mayores herramientas para realizar sus funciones.

3.2 Análisis del Puesto

Como hemos visto a lo largo de este trabajo, para poder realizar el programa de capacitación del ejecutivo administrativo seguiremos las etapas para el diseño curricular, y como primer paso en el marco de referencia conceptual, como se describió en el capítulo 1 el área de capacitación forma parte de la dirección encargada de ver las operaciones en sucursal, por lo cual es más cercana a las actividades de las sucursales. Y esto se debió a que la empresa ve la capacitación como el medio por el cual los ejecutivos pueden aumentar su productividad, por lo tanto, al área se le exige preparar a los ejecutivos en las actividades que van a desempeñar desde el día 1, en el menor tiempo posible, siendo la capacitación enfocada a lo práctico y apegado a las políticas establecidas por la empresa.

Como segundo paso se realiza un análisis de las competencias que es necesario desarrollar o modificar en los ejecutivos administrativos, por lo que se realiza el diagnóstico de desempeño ideal.

Retomando el documento Descripción del puesto Ejecutivo Administrativo (2017) y el documento Administración, control y operación en caja para desglosar las actividades que realiza el ejecutivo administrativo.

1. Recepción de pagos
2. Atención al cliente en operaciones que involucren valores en caja (efectivo, cheques, pagarés, tarjetas de Cajero Automático)
3. Realizar cierres de caja
4. Conformer y resguardar el archivo
5. Control de recursos materiales asignados a sucursal
6. Control de recursos financieros asignados a sucursal
7. Apoyo en administración de personal
8. Apoyo en informes a clientes
9. Llamadas a clientes con promociones vigentes

Para este puesto el perfil no tiene grandes limitaciones, debe tener bachillerato o licenciatura trunca.

En cuanto a experiencia previa en algunas de las actividades que va a desarrollar es enunciativa mas no limitativa.

Por último, se establece competencias previas en las cuales se pueda trabajar y desarrollar:

Conocimientos: cómputo, controles administrativos, manejo de valores

Habilidades: Comunicación y negociación

Aptitudes: Facilidad de Palabra y atención al cliente

Estas son las bases con las que se comenzó, estableciendo que perfil estaría ingresando a la empresa.

Adicional, realizando un análisis del desempeño real de las actividades que realiza el ejecutivo de establecen como competencias a desarrollar las siguientes:

Conocimientos: Sistema a manejar (Aplicación CajaNet), recepción de pagos, aplicar revolvencias, aplicación de contratos, cancelación de movimientos, generar reportes, traspasos a caja de seguridad, activación de tarjetas de cajero automático, generación de reportes, archivo de los documentos que se generan en sucursal, captura de incidencias del personal, captura de cheques, control de documentos, política de otorgamiento de créditos.

Esto con conocimiento de las políticas que establece los lineamientos para el ejercicio de las actividades en el área de caja y que el área de auditoria marca como permitidos.

Completando este análisis ahora establecemos el resto de las competencias.

Habilidades: Organización de documentos, Administración de recursos materiales, Administración de recursos humanos, Administración de recursos financieros

Aptitudes: Orden de documentos, identificar riesgos de fraude, servicio de calidad al cliente.

Adicional a este perfil del puesto y para completar el análisis de las necesidades. En las sucursales solo se contempla una plaza del puesto ejecutivo administrativo lo cual genera en el personal una gran presión por realizar las actividades desde el primer día.

Y las actividades que debe realizar desde el primer día de su ingreso son propias a la atención al cliente en el área de caja.

3.3 Desarrollo de programa de capacitación ejecutivo Administrativo

La siguiente etapa, alinear los componentes a lo establecido por la empresa. Ya que el equipo de capacitación se encuentra en la ciudad de México y los colaboradores en distintos estados de la república, la opción para realizar capacitación es a distancia, por lo que se estableció que se realizarían generaciones para agrupar a los nuevos, al igual que con los demás ejecutivos se les impartirían sesiones virtuales, adicional a los cursos E-learning en la plataforma Moodle con el nombre de Universidad FINDEP. El cambio de plataforma se debió a decisiones de la empresa.

Lo que realicé adicional a homologar los componentes ya establecidos para los otros puestos y para anclar la teoría a lo práctico fue desarrollar guías de observación donde se establecen actividades que se realizan en sucursal, con el objetivo de que observen como un ejecutivo con experiencia resuelve una situación

en particular para que después el capacitado la lleve a cabo relacionándolo con lo visto en los cursos E-learning.

La parte fundamental del trabajo que realice en Financiera Independencia fue en la quinta etapa la organización del currículo.

Determinar que contenido debían revisar primero me base en dos factores; como vimos en la enseñanza del adulto la motivación es la estabilidad laboral, el cumplir con las funciones a realizar y que esto le trae el beneficio de ser productivo y posiblemente un crecimiento profesional; también se tomó en cuenta las necesidades de la empresa, que necesita que el personal de nuevo ingreso pueda atender a los clientes en caja lo antes posible ya que esta es la principal función. Sin embargo y para dar contexto a los ejecutivos de lo que realiza la empresa y los servicios que ofrece incluyen dentro de la primera fase de temas prioritarios la introducción al puesto y conocimientos básicos de las actividades de la sucursal, es decir, a que empresa entro, los valores y principios, productos y todas las actividades que tendrán que realizar y después se explicaran.

Las actividades antes descritas adicional a las que realizan con mayor frecuencia y que completan las actividades a desarrollar en el área de caja, se agrupan en una primera etapa de la capacitación inicial que se muestra en la Tabla 1.

ETAPA 1	
CONTENIDO	
INTRODUCCIÓN NUEVO MODELO	MODULO INTRODUCTORIO A LA EMRPESA
PRINCIPALES FUNCIONES	
PRODUCTOS	PRODUCTOS DE LA EMPRESA
PROCESOS DE APROBACIÓN DE CREDITO	
PROCESO DE APROBACIÓN DE MICRONEGOCIO	
INTRODUCCIÓN A CAJA	PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL EJECUTIVO
APERTURA DE CAJA	
RECEPCIÓN DE PAGOS	
RETIROS	

TRASPASO A CAJA DE SEGURIDAD	ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN CAJA CON MENOR FRECUENCIA
CANCELACIONES	
DEVOLUCIONES	
PROTECCIÓN CONTRA DESEMPLEO	
BONIFICACIONES	
ARQUEO	
REPORTES	
CIERRE DE CAJA	
MORRALLA	
TRASLADO DE VALORES	

Tabla 1.

Una vez que revisan estas actividades ya tienen conocimiento de las funciones que realizan con mayor frecuencia y tienen una base sólida de lo que realiza la empresa y su papel en ella.

Ahora falta establecer el orden de los procesos faltantes y que aun compete al puesto.

Estas actividades tienen menos frecuencias. Para poder establecer el orden de estos contenidos se consideró las observaciones del área de Auditoría, colocando como prioridad aquellas que generan un riesgo de fraude, esto para que los ejecutivos realicen las actividades de forma correcta y apegado a política para minimizar estos riesgos, los contenidos se presentan en la tabla 2.

ETAPA 2	
Contenido	
Control de Recibos de Pago Fuera de Horario	Actividades que implican un riesgo detectado en auditorías externas
Bitácoras	
Disposición de Crédito	
Digitalización de Paquete de disposición	
Validación de Consulta a Buró de Crédito	
Archivo	Actividades cotidianas
Cotejo	
Fondo Fijo	

Captura e Impresión de Cheque	Actividades que implican un riesgo detectado en auditorías internas
Envío de Pagars	
Administración de Sucursal	
Catálogo de Firmas autorizadas	
Captura de Incidencias	

Tabla 2

En la sexta etapa y ya teniendo el mapa completo de los contenidos la selección de estrategias, el trabajo fue establecer los tiempos para que puedan realizar las capacitaciones sin interferir con la operación en la sucursal, al final los ejecutivos están realizando funciones desde el día de su ingreso.

Así que considerando esto, adicional a la cantidad de los temas se determinó que la capacitación inicial durara 1 mes, destinando dos semanas para la etapa 1 en donde tendrán que realizar los cursos E-learning, se impartirán 3 aulas y los ejecutivos realizarán 3 guías de observación; otras dos semanas para la etapa 2 con las mismas actividades.

Los horarios se tendrán que mantener flexibles ya que depende de que los ejecutivos convocados a generación puedan ingresar, procurando que las sesiones sean o al iniciar sus actividades o al finalizar la jornada laboral que es cuando no se afecta la operación.

Como medios de estrategia se eligieron las experiencias simuladas, ya que al no poder ser presencial la capacitación no fue posible realizar experiencias directas. Las simulaciones se realizan en las aulas virtuales; se incorporaron medios audiovisuales en los cursos E-learning para mostrar los procesos con videos tutoriales; símbolos visuales con infografías para marcar los pasos de los procesos y que sean más sencillos de repasar, estos se distribuyen como reforzamiento de las aulas virtuales; y por último el medio de símbolos escritos ya que se les proporcionan las políticas y documentos internos para su estudio.

Todos los cursos tienen la misma estructura, por lo que para este trabajo solo se mostrará el curso E-learning “Recepción de Pagos” y los materiales que acompañan el reforzamiento de este tema.

El primer material que revisan los ejecutivos son los cursos E-learning. El curso comienza con la bienvenida que incluye el objetivo y una breve introducción de lo que se revisará. (Anexo 1.)

Después en la pantalla 2 del E-learning se presenta el primer tema “el pago normal” para eso se divide la pantalla y se presentan los medios:

Símbolos escritos: un texto de ¿qué es el pago?

Audiovisual: Un video tutorial que muestra paso a paso como se debe realizar la recepción del pago.

Símbolo escrito: Dos puntos a reforzar del video tutorial. (Anexo 2.)

Como tercera pantalla se muestran los aspectos especiales a tomar en consideración del pago y estos se presentan con imagen fija y texto que explica la imagen. (anexo 3.)

Para poder realizar el cambio a otro tipo de pago, se realiza un ejercicio de reforzamiento cuyo objetivo no es evaluar conocimientos, sino fijar puntos críticos del tipo de pago visto y que no se confunda con el próximo a revisar. En este caso debido a la plataforma no adecuamos al ejercicio de “verdadero – falso”. (anexo 4.)

El siguiente pago se explica con un video tutorial. (Anexo 5.), después de este y considerando que los pagos para este punto se explicaron en su totalidad, el último pago solo se presenta con una infografía interactiva resaltando los puntos que caracterizan. (Anexo 6.)

Al finalizar el curso se le presenta al participante una evaluación sumativa en forma de juego con preguntas de opción múltiple, de los puntos más importantes que reviso.

Acorde al marco teórico, considerando que trabajamos con adultos fue importante considerar las distintas formas de aprendizaje y ocupar en todos los casos la mayor cantidad de medios posibles, para aquellos que tienen a un aprendizaje auditivo se cada pantalla en los cursos tiene audio con la información relevante, para aquellos que tienen a un aprendizaje visual se desarrolló material para facilitarles el aprendizaje del contenido. Se optó por introducir elementos que ayuden a los diversos estilos.

Cada uno de los cursos sigue la misma estructura, presentar los temas con un video explicando el proceso en general, seguido de los aspectos especiales o puntos a considerar del tema principal.

Para cada una de las etapas se imparten 3 aulas, estas aulas se distribuyen a en dos semanas, que es el tiempo que tienen los ejecutivos para revisar el contenido E-learning. Por lo que las aulas son un reforzamiento de los temas que debieron visualizar en Universidad FINDEP.

En el curso expuesto en este trabajo la sesión de recepción de pagos es la primera que se imparte y se enfoca en que los ejecutivos identifiquen información relevante de una cuenta solo con una pantalla de pago de un cliente real.

Como reforzamiento del tema se envía una tarea un material para imprimir y que los ejecutivos identifiquen las pantallas y las ordenen, para asegurar que les queda claro el orden de los pasos a seguir al realizar un pago. (Anexo 7)

Como último punto y para reforzar lo visto en la capacitación el ejecutivo debe responder una guía de observación. Se le plantean preguntas al ejecutivo de situaciones que tiene que observar de otros compañeros que operan caja en ese

momento y analice como se aplica lo visto en teoría con lo práctico, de igual forma si no cuenta con un compañero a quien observar puede realizar este análisis con su propia experiencia. Así aseguramos que los puntos importantes los pueda cumplir ya que tendrá que hacerlos para responder la guía de observación (Anexo 8)

Con este programa mostramos de manera teórica en los E-learning los conocimientos que deberá adquirir, los reforzamos en las sesiones y puntualizamos acciones que deben ser tomadas en cuenta para no solo hacerlo, si no hacerlo bien y se dejan actividades para que ese conocimiento pase de lo teórico a lo práctico.

De esta forma se construyó el programa de capacitación del ejecutivo administrativo en Financiera independencia comenzando con la primera generación en Julio del 2019 y a la fecha sigue llevándose a cabo, conforme ha pasado el tiempo se han realizado mejoras a los medios elegidos, para hacerlos concretos a la operación y menos teóricos.

3.4 Valoración Crítica de la actividad profesional

Dentro de todo el trabajo que realizo dentro de Financiera Independencia como analista de capacitación, me ha dado cuenta que las aportaciones que soy capaz de realizar en mejora de los procesos gracias a la formación que obtuve en la licenciatura.

La gran parte de las asignaturas me apoyaron a desarrollar habilidades de investigación, lo cual me ha ayudado a establecer análisis de los puestos y necesidades que requieren de la atención del área de capacitación.

Los conocimientos adquiridos en las materias relacionadas con educación no formal me ha ayuda a comprender el ámbito en el cual me estoy desarrollando y en el cuál estoy buscando un crecimiento profesional.

Las materias que puedo decir que más aportaron a mi desarrollo profesional fueron las materias de didáctica, se puede notar que lo que he aportado profesionalmente en la empresa ha sido desarrollar programas, estrategias acciones en la empresa, aunque puedo decir que esta se quedó a un nivel muy teórico por lo que, así como me ha servido también ha limitado mi intervención.

Sería conveniente tener la oportunidad dentro del plan de estudios realizar actividades prácticas más allá del servicio social, que dentro de las asignaturas se puedan realizar ejercicios prácticos de lo visto y que estén desarrollando los pedagogos.

Las materias que se cursé especializadas en el ámbito no formal estuvieron centradas en talleres sobre todo de creatividad y enfocadas a un público objetivo infantil. Como se mencionó en este trabajo, la educación para el niño o adolescente es distinta que para el adulto. Considero que se deben incluir en las materias de educación no formal, los demás espacios que un pedagogo se puede desarrollar y que no están dirigidas a un público infantil, si no a uno maduro como puede ser la capacitación para empresas privadas o instituciones públicas. Donde se desarrollar la didáctica, pero no solo para el sistema formal. Legislaciones que impliquen a la educación, pero no solo del sistema nacional de educación, sino organismos internacionales que hablan de la acción educativa en diversos ámbitos, el claro ejemplo en lo laboral, donde existen organismos encargados de regular la acción educativa.

Otra de las áreas de oportunidad que detecto debido a que en mi intervención en la empresa no me he sentido preparada, es en materia de diseño instruccional, mis conocimientos habilidades y aptitudes que he puesto en práctica y que me han hecho desenvolverme de forma cómoda son los teóricos. Una de las materias que me ha servido mucho fue tecnología educativa, ya que pude familiarizarme con la

lógica de los programas y plataformas como Moodle que fue donde están los cursos en Financiera independencia.

La formación que recibimos del plan 2010 de la carrera de pedagogía es integral ya que se nos forma en diversos ámbitos y se nos da la opción de diversificar y buscar nuevos puestos en el mercado laboral, pero está enfocado a formar investigadores, lo que llega a generar inseguridades al enfrentarse a un mercado laboral que exige experiencia.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo pudimos revisar cómo es que los conceptos teóricos son aplicables en el campo laboral, al entender que es la capacitación, cuál es su objetivo se puede realizar una intervención alineada a desarrollar las competencias de los trabajadores, apoyando a su desempeño laboral pero también en lo personal, volviéndolos competitivos y más productivos.

Comprendiendo cual es el objetivo de la empresa y lo que espera del área de capacitación la intervención será personalizada y no solo cumplirá con el objetivo de la capacitación si no con el objetivo de la empresa, trabajadores listos para cumplir sus funciones, productivos y proactivos, una inversión para que se dé un crecimiento interno, con conocimientos completos de la empresa, su contexto y necesidades.

El realizar todo un diseño curricular no solamente es agrupar conocimientos que deben adquirir los empleados, es un trabajo de análisis y detección de necesidades, que desarrollada y ejecutada de manera correcta puede tener ventajas a corto plazo.

En este caso en particular en Financiera Independencia atraído como consecuencias varias ventajas, comenzando por posicionarme como analista de capacitación especializada en el área de administración teniendo participación en la actualización de políticas y trabajos para mejorar los procesos administrativos y que distintas direcciones reconozcan mi labor.

Con los ejecutivos administrativos, crear una red donde en cualquier sucursal se reconozca que las capacitaciones de los temas administrativos son impartidas por Rocío Acosta y que si surgen dudas yo soy un puente entre ellos y los departamentos encargados.

En específico se creó una relación muy estrecha con el área de Asesores de Riesgo Operativo, encargados de realizar revisiones a las sucursales para reducir riesgos de fraudes tanto internos como externos. Esta área ahora reporta a capacitación, en específico a mí los temas que aun implican un riesgo para que capacitación los refuerce en las sucursales, ya que se percataron que las capacitaciones han logrado que los ejecutivos realicen de forma correcta las actividades y que se conozcan y respeten las políticas internas.

FUENTES CONSULTADAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, Martha (2017) *Formación en la práctica: Capacitación y desarrollo mirando un mundo por venir*, Argentina : Ediciones Granica.

Bowen, James (1992) *Historia de la educación occidental Tomo II La civilización de Europa Siglos VI a XVI*, Barcelona; Herder

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (1970, 1 de Abril). *Ley Federal del Trabajo*.

Calivá E., Juan *Manual de capacitación para facilitadores / IICA – San José, C.R.:* IICA, 2009. 102 p.; 26,5 cm.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (1970, 1 de Abril). *Ley Federal del Trabajo*.

Espinosa, Jaime (2009) *Capacitación y desarrollo del personal*, México; Trillas.

Financiera Independencia (2018) *Política de otorgamiento de crédito Modelo Integral* Financiera Independencia. (documento interno)

Financiera Independencia (2017) *Descripción Ejecutiva de Promoción* Financiera Independencia. (documento interno)

Financiera Independencia (2017) *Descripción Ejecutiva de Cobranza* Financiera Independencia. (documento interno)

Financiera Independencia (2017) *Descrip Gerente de Negocio* Financiera Independencia. (documento interno)

Financiera Independencia (2017) *Descrip Subgerente de Negocio* Financiera Independencia. (documento interno)

Financiera Independencia (2018) *Manual FISA Funciones Ejecutivos* Financiera Independencia. (documento interno)

Financiera Independencia (2018) *Manual FISA Organigrama* Financiera Independencia. (documento interno)

Financiera Independencia (2017) *Descrip Ejecutivo Administrativo* Financiera Independencia. (documento interno)

Financiera Independencia (2020) *Administración, Control y Operación de Caja de nuevo modelo.* (documento interno)

Financiera Independencia (2020) *Política para el entrenamiento Inicial del ejecutivo.* (documento interno)

Guiñazu, G (2004). *Capacitación efectiva en la empresa. Invenio*, Vol. 17, núm.12, 103-116.

Martin, C y Pareja, J.A (2007) *La educación no formal y diferenciada. Fundamentos didácticos y organizativos.* Editorial CCS.

Mitnik, F. y Coria, A. (2012). Una perspectiva histórica de la capacitación laboral. Recuperado el [26 de julio 2021] de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00208-f.pdf>

Suárez, D. (2002). *La educación: estrategias de enseñanza-aprendizaje, teorías educativas* (2º ed). Trillas

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Almaguer Mojena, M.L (2014) Estrategia de capacitación para desarrollar competencias laborales. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estrategia-de-capacitacion-para-desarrollar-competencias-laborales/>

Almaguer Mojena, M.L (2014) Estrategia de capacitación para desarrollar competencias laborales. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estrategia-de-capacitacion-para-desarrollar-competencias-laborales/>

BBVA Bancomer, S. A (2021) *Portal de BBVA Bancomer, S. A Glosario* (18 de abril 2021) https://www.bbva.mx/educacion-financiera/s/sociedades_financieras.html#:~:text=Las%20sociedades%20financieras%20son%20entidades,operaci%C3%B3n%20y%20compra%20de%20bienes.

Comisión Nacional Bancaria y de Valores, (2013) CNBV SOFOLES (18 de abril 2021) <https://www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/OTROS-SUPERVISADOS/Preguntas-Frecuentes/Paginas/Sofoles.aspx>

Comisión Nacional Bancaria y de Valores, (2015) CNBV SOFOMES (18 de abril 2021) <https://www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/OTROS-SUPERVISADOS/Descripci%C3%B3n-del-Sector/Paginas/SOFOMES-Reguladas.aspx>

CONOCER (2019) *Portal de CONOCER*, Sistema nacional de competencias. (08/06/2021) <http://www.ineatformate.conevyt.org.mx/index.php/conocer>

FINDEP, *Portal de Financiera Independencia* Perfil corporativo (3 de mayo 2021)
<https://www.findep.mx/perfil-corporativo.php>

Financiera independencia (2021) Financiera Independencia Acerca de (18 de abril 2021)
<https://home.independencia.com.mx/acerca.html>

Financiera independencia (2021) Financiera Independencia Gobierno corporativo (18 de abril 2021)
<https://findep.mx/equipo-directivo.php>

Legorreta Lourdes, 1993, *Plaza Reforma Fotografía*, Recuperado de
<https://www.legorreta.mx/es/proyecto-plaza-reforma>

López-Plasencia, José (2010). La educación laboral como atributo de la calidad humana. VARONA, (50),51-53.[fecha de Consulta 30 de Enero de 2022]. ISSN: 0864-196X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360635568009>

Parra-Penagos, C. & Rodríguez-Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. *Rev.investig.desarro.innov*, 6(2), 131-143. doi: <http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4602>

Pérez, G. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, No.33, 79-100.

Salgado Vega, María del Carmen. (2005). Empleo y transición profesional en México. *Papeles de población*, 11(44), 255-285. Recuperado en 31 de enero de 2022, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252005000200011&lng=es&tlng=es.

ANEXOS

ANEXO 1.

Recepción de Pagos

1 / 9

IMPARABLE

Imprimir

Recepción de Pagos



En esta lección aprenderás aspectos importantes, que te permitirán realizar la recepción de pagos, una de las principales actividades que se realizan en el día.

Este proceso es muy sencillo pero es importante que la persona encargada de caja esté muy atenta al momento de recibir el dinero ya que debe asegurar que sea la cantidad correcta, que no haya billetes falsos o entregar cambio de más y que al cierre de caja no haya faltante o sobrante.

Presta mucha atención a la información que a continuación de presentamos.

Comenzamos...

ANEXO 2.

Recepción de Pagos

RECUERDA


El Pago

Es la manera en la que el cliente cubre de forma parcial el adeudo de su cuenta y lo hace de manera semanal, quincenal o mensual dependiendo el crédito que haya adquirido.

A continuación revisaremos el proceso para la recepción de un pago, haz clic en el centro de la pantalla para reproducir el video.

Recuerda confirmar los datos del cliente para evitar errores, solicita al cliente te indique su dirección.

Es muy importante tener en cuenta que no puedes proporcionar la dirección ni otro dato personal, debido a que no sabemos si tratamos con el titular de la cuenta o un tercero.



RECEPCIÓN DE PAGO

TUTORIAL

ANEXO 3.

Recepción de Pagos

JESUS ERASTO ENCINAS OT

pagos atrasados: \$0.00 Monto a cubrir: \$166.50

Tipo de pago: Normal / Adelantado Abono capital

Pago Adelantado

Estos cubre los intereses ordinarios y recorren la fecha del próximo pago. Si un cliente con frecuencia quincenal realiza su pago el día 3 de enero y adelanta otro. La próxima fecha se recorre al día 3 de Febrero. Solo se podrá adelantar un máximo de 1 mes. Semanal = 4 Pagos Quincenal = 2 Pagos Mensual = 1 Pago Y como requisito el cliente deberá estar al corriente.

Abono a Capital.

Es el monto que abona el cliente directo al saldo insoluto de su cuenta, esto ayuda al cliente ya que la deuda es menor y por tanto los intereses también. Para poder realizar el abono a capital se tendrá que realizar primero el pago y en una transacción independiente realizar el abono a capital y para esto solo es necesario seleccionarlo en la pantalla de pago la opción abono a capital. Para poder realizarlo es necesario que el cliente este al corriente con sus pagos.

Recibos de Pago Fuera de Horario

Se utilizan en dos casos:

- 1.-Pagos fuera de Sucursal: Cuando los ejecutivos de cobranza realizan la recepción de un pago en gestiones presenciales, estos deberán ser ingresados en sistema como un pago normal... **CON LA DIFERENCIA** se debe colocar en Medio Recepción "Calle"
- 2.- Faltas o complicaciones en sucursal: En caso de que falle el sistema o la energía eléctrica o por alguna motivo no se puedan registrar los pagos en sucursal, se hará uso del Recibo de Pago Fuera de Horario. En cuanto regrese el sistema se Ingresará de forma normal. En ambos casos ticket definitivo se guarda para entregarlo al cliente cuando se presenta a la sucursal y nos entrega a

ANEXO 4.

Recepción de Pagos



Recepción de Pagos.

Seleccione una opción para cada frase, luego presione Confirmar.

Ejercicio de Reforzamiento

Recuerda que la recepción de pagos es el proceso que se realiza con mayor frecuencia durante la operación. Por lo cual debe realizarse con atención, tomando todas las medidas posibles para evitar faltantes o sobrantes

Se podrá realizar un abono a capital con un máximo de 1 pago vencido.

Para confirmar que el contrato al que se le aplicara el pago sea el correcto, debo indicarle la dirección.

Medio de Recepción debe ser modificado dependiendo de donde provenga el pago.

Monto a cubrir: Es el monto fijo del período más los pagos atrasados.

ANEXO 5.

Recepción de Pagos

The screenshot shows a video player interface. At the top, there is a navigation bar with the word 'IMPARABLE' on the left, an 'Imprimir' button, and navigation icons (back, home, forward). The video content features a yellow header with the title 'Pago de Servicios' and a subtitle 'A continuación conoceremos el servicio que financiera Independencia ofrece a sus clientes así como al público en general.' Below the header is a large graphic with a 'Caja' icon (a box with a dollar sign) and the text 'RECEPCIÓN DE PAGO DE SERVICIOS' and 'TUTORIAL'. A play button and a progress indicator showing '0:00 / 1:45' are visible at the bottom of the video frame.

ANEXO 6.

Recepción de Pagos

The screenshot shows a video player interface. At the top, there is a navigation bar with the word 'IMPARABLE' on the left, an 'Imprimir' button, and navigation icons (back, home, forward). The video content features a yellow header with the title 'Pago Plan Celular' and a subtitle 'Los clientes preferentes que cuenten con dos líneas de Crédito abiertas, es debido a que una ellas es el beneficio plan celular, de otra forma no se puede tener activos dos créditos.' Below the header is a text box that says 'Da clic sobre los números para conocer mas detalles'. The video content includes a screenshot of a web application interface. The web application has a menu bar with options like 'Pagos', 'Disposiciones', 'Borradores', 'Devoluciones', 'Renovaciones', 'Pago de Servicios', and 'Retiros'. A red overlay on the web application screenshot contains the following text: 'Favor de recibir los pagos de los siguientes contratos: * Contrato: 77900179 - CREDIMEDIATO INICIAL QUINCENAL - Monto Pago: \$1,196.64 * Contrato: 78456337 - PLAN CELULAR FORMAL - Monto Pago: \$310.00 Monto de Ambos Contratos - \$1,506.64 NOTA: Favor de poner al corriente primero el crédito que no es plan celular.' There are two numbered callouts (1 and 2) on the web application screenshot. A 'Cerrar' button is at the bottom of the red overlay.

ANEXO 7.

Tarea 2

Recepción de Pagos

INSTRUCCIONES. Ordena el paso a paso para aplicar el pago de un crédito y coloca el número en la imagen de la actividad correspondiente

-) Procede a realizar el pago
- 1) Ingresa a Caja net
-) Sella, coloca la rúbrica en el comprobante, señala fecha de próximo pago y disponible si tiene.
-) Busca al cliente por nombre o contrato
-) Coloca tu usuario y contraseña
-) Confirma Efectivo Recibido y cambio entregado



ANEXO 8.

Guía de Capacitación para Administrativos Etapa II (Día 1)	
<p>Esta guía te apoyara en el entrenamiento que tengas con tu jefe directo, él te indicara cuáles son los puntos que debes considerar de entrenamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contesta las preguntas correspondientes ayudándote en la observación que tengas, o bien cuestiona a tu jefe directo para reforzar el tema. - Aprovecha la experiencia de tu jefe directo para que aclare tus dudas de los temas que revisaste en línea. 	
Nombre:	
Nombre de Jefe Directo y Puesto (Acompañamiento):	
Sucursal:	
Actividad a Trabajar:	

	Puntos a Observar	Comentarios/Respuestas	Anotaciones/Dudas
Antes	1.- ¿Cuáles son los documentos y los datos que se cotejan?		
	2.- ¿Quiénes pueden realizar el cotejo?		
	3.- ¿Dónde debe permanecer el sello de cotejo?		
Durante	4.- ¿Cómo se debe realizar un cotejo?		
	5.- ¿Qué pasa si los datos en la copia no son legibles?		
Después	6.- ¿Qué sucede si la solicitud la levanto el área de ventas y no se realizó el cotejo?		