



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS**  
**COLEGIO DE PEDAGOGÍA**

**MODELO DE CAPACITACIÓN PARA EL REENTRENAMIENTO  
DE LOS CENTROS DE CONTACTO EN SKY MÉXICO**

**INFORME ACADÉMICO DE TRABAJO PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA**

**PRESENTA:  
JUAN CARLOS PÉREZ GONZÁLEZ**



**ASESORA: MTRA. CLAUDIA ELENA LUGO VÁZQUEZ**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, CDMX, 2022.**



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.

## **Agradecimientos**

A la **Universidad Nacional Autónoma de México** y a la **Facultad de Filosofía y Letras** por brindarme la formación profesional y los conocimientos para poner en servicio mis habilidades y aptitudes como Pedagogo.

A mi asesora **Maestra Claudia Lugo** por la dedicación y compromiso para ayudarme a hacer posible este trabajo. Así como para las Maestras **Roxana Velasco** y **Laura Márquez** por generar un espacio idóneo para el logro de esta meta.

A mi **madre María González** y a mi **padre Jesús Pérez** por apoyarme y buscar siempre lo mejor para mí.

A mi familia, mi **tía Carmen Pérez**, mi **prima Angelica Escamilla** por su interés y apoyo durante mi formación personal y profesional.

# ÍNDICE

## Introducción

<b>CAPÍTULO 1: SKY México y la Capacitación a Centros de Contacto .....</b>	<b>1</b>
1.1 Historia y Antecedentes de SKY México .....	1
1.2 Misión, Visión y Valores .....	3
1.3 Capacitación a Centros de Contacto .....	6
1.4 Enfoque Pedagógico actual en SKY.....	13
<b>Capítulo 2: Reentrenamiento a Centros de Contacto.....</b>	<b>17</b>
2.1 Capacitación e-learning.....	18
2.2 Modelo ADDIE.....	21
2.3 Modalidades de Capacitación E-learning y Presencial.....	26
2.4 Aplicación del Modelo ADDIE en el área de Capacitación .....	32
<b>Capítulo 3: Impacto del Área de Capacitación a Centros de Contacto en SKY México</b> <b>.....</b>	<b>37</b>
3.1 Alcance de la modalidad e-learning en la empresa .....	38
3.2 Modelo de Capacitación Integral .....	43
3.3 Revisión de un Caso: Capacitación del Servicio de Telefonía Celular .....	48
3.3.1 Diagnóstico .....	50
3.3.2 Implementación de capacitación.....	51
3.3.3 Logros, alcances y desafíos de capacitación.....	54
3.4 Valoración crítica de la actividad profesional.....	56
<b>Conclusiones .....</b>	<b>60</b>
<b>Fuentes Consultadas .....</b>	<b>62</b>

## **Introducción**

En el presente trabajo se presenta de manera detallada la función que tiene el profesional de la Pedagogía en una empresa del sector privado, específicamente en el ámbito de las telecomunicaciones en el área de Capacitación a Centros de Contacto. Compartir la experiencia profesional que he podido desarrollar en SKY durante más de 4 años es un compromiso que tengo con mi profesión para ejemplificar de manera concreta las posibilidades que ofrece la formación universitaria para insertarse en un campo laboral complejo como lo es el de la capacitación de personal dentro de las empresas. La naturaleza del trabajo pedagógico que desempeño en la organización tiene una fuerte relación con el enfoque que demanda un Informe Académico de Trabajo Profesional; al ser un trabajo que tiene como punto de partida la experiencia práctica, esto se convirtió en una de las principales motivaciones para la elección de dicha modalidad.

El campo laboral de la capacitación como ámbito emergente para la profesionalización del pedagogo, considero que es una de las mejores oportunidades para la adquisición de diversas habilidades que perfeccionan de manera paulatina la tarea pedagógica. Así mismo, permite la posibilidad de experimentar y replantear los saberes relacionados a temas propios como la enseñanza y el aprendizaje. Lo anterior desde diferentes modalidades como la presencial y principalmente desde la modalidad ya fuertemente posicionada en SKY: la capacitación e-learning. Describir, analizar y comprender las posibilidades que ofrece esta modalidad para la formación de personal, es uno de los puntos focales del presente informe. Las diversas temáticas relacionadas al e-learning permiten comprender la tarea del pedagogo desde una perspectiva de innovación y de

aprendizaje continuo para alcanzar los objetivos para los cuales se contrata y se promueve al pedagogo en el campo de la capacitación.

Por lo anterior, en el capítulo 1 se describe el contexto de SKY, partiendo de sus antecedentes hasta la actualidad, misión, visión y valores. De igual forma, comprender donde está posicionando el pedagogo en la organización es indispensable para delimitar los alcances que tiene su labor. Los objetivos que demanda la empresa hoy en día respecto a la formación de personal es otro punto interesante para identificar las tendencias a las que se dirige la capacitación en el contexto histórico que hoy vivimos.

En relación al capítulo 2, se promueve la capacitación desde los beneficios que ofrece la capacitación e-learning, desde el diseño instruccional, particularmente desde el enfoque del Modelo ADDIE. Esto no quiere decir que las otras modalidades no tengan impacto en la empresa; pero es importante señalar que cada una tiene relevancia de acuerdo a la situación o complejidad que represente el tema de capacitación en cuestión. Ejemplificar las directrices del modelo de diseño instruccional en cuestión, es otro de los puntos de interés para denotar el trabajo que desempeño como pedagogo en la organización.

Y como cierre, el capítulo 3 permite ampliar la disertación sobre los alcances que tiene la capacitación desde la modalidad e-learning, teniendo presente la complementación de las habilidades duras con las suaves. Esto se relaciona con la revisión de un caso en particular que tiene como propósito conciliar la información vertida en los capítulos anteriores para demostrar qué puede hacer el pedagogo desde su labor específica de capacitación y formación de personal en SKY. Reivindicar y dar la importancia que merece nuestra profesión, es el punto de conclusión para motivar y promover la

exploración de nuevas posibilidades profesionales para aquellos que busquen formarse como pedagogos.

## **CAPÍTULO 1: SKY México y la Capacitación a Centros de Contacto**

La Capacitación dentro de las empresas es un elemento fundamental en la formación de los colaboradores para que sean capaces de desarrollar sus actividades de la mejor manera; así como para la consecución de los objetivos particulares y generales de la empresa. Contar con áreas dedicadas a esta labor de formación es un deber de cada empresa, esto para promover el crecimiento y desarrollo del personal de nuevo ingreso y del personal interno.

El proceso de Capacitación debe estar fundamentado en el desarrollo de habilidades duras y habilidades suaves, que permitan una formación integral para la gestión del proceso operativo de cada colaborador. Entender esto, permite al área de Capacitación implementar diversos mecanismos y procesos para la formación y evaluación de dichas habilidades. Lo anterior apegado a una tendencia de formación e-learning y presencial; de acuerdo con las necesidades del personal operativo responsable de solicitar la capacitación de sus colaboradores. “La tarea básica de DRH pasa a ser invertir en el capital intelectual, transmitir actitudes y conocimientos, capacitar a las personas y crear las condiciones para que estas utilicen sus habilidades con eficacia, en especial las intelectuales.” (Chiavenato, I. 2009, p. 7).

### **1.1 Historia y Antecedentes de SKY México**

En 1996 Televisa y News Corporation unieron su talento y experiencia para crear SKY México. Oficialmente el 15 de diciembre de ese año inició operaciones SKY, mediante la transmisión digital de señales televisivas con la modalidad DTH (Direct-To-Home) vía

satélite. Para 1999 SKY ya era la empresa líder en el mercado de televisión satelital por suscripción.

En 2001 SKY comienza a transmitir eventos exclusivos como el 20% de los partidos de los Torneos de Fútbol Mexicano de Primera División. De igual forma eventos de entretenimiento y deportivos como el Mundial Corea-Japón con partidos en exclusiva.

En 2003 inician las negociaciones en Centroamérica para implementar el servicio de televisión satelital en diversos países de la zona del continente. En 2006 se transmitieron todos los partidos de la Copa Mundial FIFA 2006 con más de 60 partidos en exclusiva; lo cual permitió la consolidación en el incremento del 40% de suscripciones para la empresa.

En el año 2007 se lanza el servicio en Costa Rica, República Dominicana y Nicaragua; donde la gestión del servicio de los suscriptores sigue siendo desde México. En 2008 se lanza SKY en Guatemala y Panamá. Para 2009 llega el servicio a El Salvador y Honduras. Durante este año es el lanzamiento de “Mi SKY” y VeTV, los cuales permitieron ampliar la oferta de paquetes para nuevos suscriptores.

En 2010 se realiza el lanzamiento del satélite “Intelsat”, lo cual permitió ofrecer contenidos en HD, mediante equipos con Alta Definición mediante “SKY HD” y “SKY+HD”. Se alcanza la cifra de 2,000,000 de suscriptores. En 2013 SKY tiene el primer acercamiento al servicio de internet mediante “Blue To Go” internet de banda ancha. En el año 2015 se lanza el satélite SKYM-1 desde la Guyana Francesa, lo cual permite la comercialización de New Era HD o Nuevo SKY HD. (Intranet Corporativa SKY, 2022).

En 2017 se lanza el servicio de internet alámbrico “Blue Telecomm” que ofrece velocidades de 5 a 200 MB. Al año siguiente, 2018, se inicia la comercialización de “Blue Telecomm Inalámbrico” con velocidades de 5 y 10 MB. A finales de 2020 se lanza Blue Telecomm Cel, servicio de telefonía celular mediante la red compartida de Altán; para 2022 se inicia el proceso de implementación de Blue Celular, esta vez mediante la provisión del servicio mediante ATT.

En resumen, SKY México es actualmente una empresa centrada en las Telecomunicaciones; la cual ofrece principalmente servicios de Televisión Satelital por suscripción, además del servicio de internet y de telefonía celular.

## **1.2 Misión, Visión y Valores**

La Cultura SKY promueve la calidad en el servicio para nuestros suscriptores, para lo cual la formación del capital humano es necesaria y fundamental para hacer esto posible. Mediante el ofrecimiento de diversos productos de telecomunicaciones SKY busca satisfacer las necesidades de entretenimiento; así como aquellas básicas del contexto actual en México como el servicio de internet y de telefonía celular.

### **Misión:**

“Llevar a nuestros clientes en México y América Latina lo mejor del entretenimiento a través de la televisión por suscripción, brindándoles un servicio de excelencia, utilizando tecnología de punta, respaldados con el mejor talento humano y maximizando el beneficio de nuestros accionistas”. (Intranet Corporativa SKY, 2022).

**Visión:**

“Crecer como líder en el mercado de televisión por suscripción en México y América Latina con un enfoque al cliente, haciendo de nuestra empresa un modelo de entretenimiento, servicio y tecnología”. (Intranet Corporativa SKY, 2022).

La importancia de lograr ser un líder vigente en el mercado es una tarea de todos los días, que inicia desde la incorporación de personal de nuevo ingreso, además del fortalecimiento del personal interno mediante un proceso de reentrenamientos constante que facilite sus actividades durante la atención al cliente. En SKY se busca desde la Capacitación de Inducción promover la Cultura SKY; misma que rige las acciones de cada uno de los colaboradores de la empresa. Apegarse a los valores y a la normatividad de la empresa es un aspecto fundamental para poder encausar los esfuerzos que se gestan en la capacitación de todo el personal. Dicha normatividad abarca lineamientos como Código de Ética, La Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares (LFPDPPP); además del conocimiento de la Ley Anticorrupción de la que se rige Grupo Televisa, y por tanto SKY.

**Valores:**

- Maximización de Beneficios. Asegurar el aprovechamiento eficiente de los recursos a fin de obtener el máximo beneficio económico en toda actividad realizada.
- El Mejor Entretenimiento. Contar con la mejor oferta de entretenimiento de acuerdo a las exigencias de nuestro mercado, asegurando la mejor programación para cada uno de los productos.

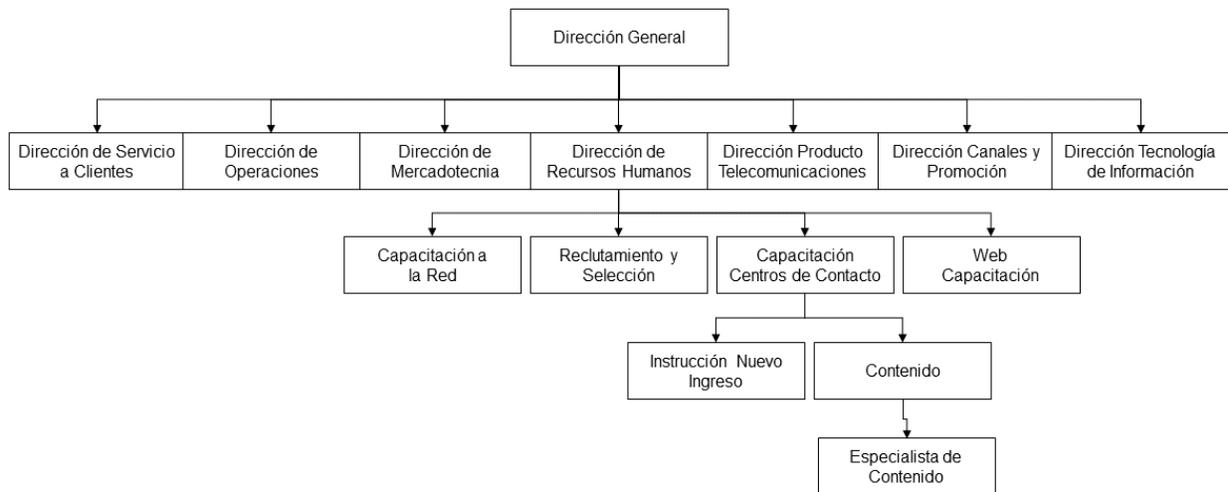
- Innovación. Fomentar la generación constante de ideas y soluciones para responder a un entorno altamente cambiante, implementando estrategias, métodos y procesos novedosos que incrementan la calidad en el servicio y la eficiencia de las operaciones.
- El Mejor Talento Humano. Búsqueda constante de un crecimiento integral individuo-organización con el que se aproveche al máximo el talento interno y se vea reflejado en una mejora continua de los procesos de negocio y sus resultados con una calidad humana.
- Servicio de Excelencia. Desarrollar y mantener una relación estrecha y duradera con nuestros clientes otorgándoles un servicio de excelencia, congruente y amable, detectando y respondiendo oportunamente a sus necesidades de acuerdo a lo que estamos en condiciones de cumplir.
- Tecnología de Punta. Asegurar la vanguardia en cuanto a tecnología para que nuestros productos satisfagan las exigencias de nuestros suscriptores. Logrando que la experiencia SKY sea siempre innovadora y de excelencia.
- Ética. Trabajar consecuentemente con todos los valores, llevando a cabo prácticas profesionales apegadas a la honestidad, justicia y compañerismo. Respetando las políticas y normas institucionales para hacer frente común y sólido.
- Liderazgo en el Mercado. Mantener consolidado el liderazgo en el mercado a través de estrategias exitosas y la mejor calidad de nuestros productos, contando así con el mayor número de suscriptores.
- Unión de Esfuerzos. Ejercer las actividades individuales o grupales con plena consciencia de las implicaciones que para los otros conllevan (equipo de trabajo, clientes

internos, clientes externos y proveedores), trabajando como unidad por un mismo fin. Compartiendo el éxito y el aprendizaje. (Intranet Corporativa SKY, 2022).

### 1.3 Capacitación a Centros de Contacto

El Área de Capacitación a Centros de Contacto es la encargada de gestionar y desarrollar la capacitación del personal de Nuevo Ingreso y Personal Interno. Esto involucra interacción y trabajo colaborativo con otras áreas de la empresa que son las que generan las solicitudes de capacitación a través de actualizaciones o desarrollo de nuevos procesos operativos para la gestión del servicio a los suscriptores. Su lugar en la empresa se muestra a continuación:

Organigrama



Organigrama de Elaboración Propia con base en el Directorio de Intranet Corporativa.

Mi puesto se encuentra en la Dirección de Recursos Humanos, en la Subdirección de Capacitación a Centros de Contacto, en el área de Contenido como “Especialista de

Contenido”. Pero de acuerdo a la demanda de capacitación, esporádicamente puedo apoyar en Instrucción de Nuevo Ingreso, ya que somos áreas hermanas dentro de la Subdirección. El Área de Capacitación a Centros de Contacto se divide en Instrucción Nuevo Ingreso y Contenido; cada una con actividades específicas, pero ambas destinadas a la Capacitación de los Ejecutivos Telefónicos que conforman la plantilla de las diferentes “Campañas” de la empresa. (Ejemplos: Servicio a Clientes y Reparaciones, Ventas, Cobranza, Retención Inbound, Activaciones y Asistencia a Técnicos, Temporadas, Chat, Web, etc.).

### **Instrucción Nuevo Ingreso:**

Es un equipo de Instructores con una formación multidisciplinaria que se encarga de la capacitación de los Ejecutivos de Nuevo Ingreso, en Modalidad Presencial (Aula) o Semipresencial: Teams, Moodle, GET (Gestión Estratégica de Talento). Sus principales funciones se centran en las siguientes actividades:

- Inducción
- Normatividad (Código de Ética, LFPDPPP, Ley Anticorrupción)
- Producto y Promociones
- Procesos Operativos CRM Customer Relationship Management (Gestión de las Relaciones con Clientes)
- Políticas y Criterios Operativos
- Guiones
- Aplicación de evaluaciones internas (Teóricas y Prácticas)
- Gestión de Practica Operativa

**Contenido:**

El Especialista de Contenido se encarga de la Capacitación del Personal Interno, esto a través de diferentes modalidades: E-learning / Presencial / Semipresencial.

Se encarga de las siguientes actividades:

- Desarrollo de materiales e-learning “Tutoriales” (Materiales interactivos, Videos, Infografías)
- Gestión de la información generada por las diferentes áreas de la empresa
- Reentrenamientos Presenciales (Instrucción en aula)
- Liberación y gestión de Tutoriales en LMS (Learning Management System)
- Liberación de Comunicados
- Elaboración de Evaluaciones
- Calificación de Evaluaciones Prácticas de Nuevo Ingreso (generadas por equipo de Instrucción)
- Reporte de Resultados
- Gestión de Nuevos Proyectos (desde el enfoque de Capacitación)
- Asistencia a juntas para conocer procesos operativos o actualizaciones por parte de TI (Tecnología de Información)
- Apoyo en Cursos de Nuevo Ingreso o Cursos Internos
- Generación de contenidos mediante apoyo del área Web Capacitación

La labor del Especialista de Contenido va de la mano con la autoformación dentro de la empresa; es decir, conocer a detalle todos los Productos y Servicios, Criterios Operativos, Promociones, Políticas, Procesos en CRM para cada una de las Campañas de Atención

a Suscriptores. Así mismo, la interacción y comunicación con los colaboradores de las diferentes Direcciones, es primordial para conocer las necesidades de capacitación de nuestros clientes internos. Esto nos permite conocer de primera mano: Qué, Cómo, Cuándo, Dónde, Por qué, se debe capacitar determinado tema.

Para comprender el desarrollo de las actividades del Especialista de Contenido, es necesario definir a las figuras que están involucradas en el proceso de capacitación interno de la empresa. Para lo cual se puede identificar a las siguientes:

- **Ejecutivos Telefónicos (Agentes):** Son la población objetivo de Capacitación a Centros de Contacto, es el personal que atiende directamente a los suscriptores y prospectos de venta, mediante diferentes canales de atención; estos pueden ser llamadas telefónicas, chat en tiempo real, correo electrónico etc.
- **Personal Operativo:** Subdirectores, Gerentes, Coordinadores, Supervisores que gestionan las campañas de atención a suscriptores. Solicitan capacitación, reentrenamientos de temas operativos para sus Ejecutivos.
- **Personal Administrativo:** Pertenecen a las diferentes Direcciones de SKY; generan información de impacto en la empresa como Promociones, Servicios Nuevos, Procesos Operativos, uso de nuevos aplicativos que debe conocer el Personal Operativo. Solicitan capacitación de dicha información.
- **TI:** Es el área encargada del desarrollo tecnológico, generan procesos y actualizaciones en el CRM principal de la empresa (Siebel), así como en la implementación de procesos en los diferentes aplicativos que utiliza el Personal Operativo. De igual forma, construyen la integración de los Productos y Servicios en dichos aplicativos, mediante programación de sistemas.

El trabajo de todas estas figuras se materializa en diferentes elementos, a continuación, se definen los principales:

- **CRM (Siebel):** Aplicación donde se concentran los datos de todos los suscriptores de SKY. Mediante ella, se gestionan todos los procesos relacionados a los productos y servicios que ofrece la empresa. Ejemplos: Cambio de Paquete de Programación, Contratación de Pago Por Evento, Gestión de Visitas Técnicas, Contratación de Servicios Complementarios como Revista, Canal a la Carta, Recargas de Internet, Celular, Cancelación de Servicios, Aplicación de Pagos, Facturación etc.

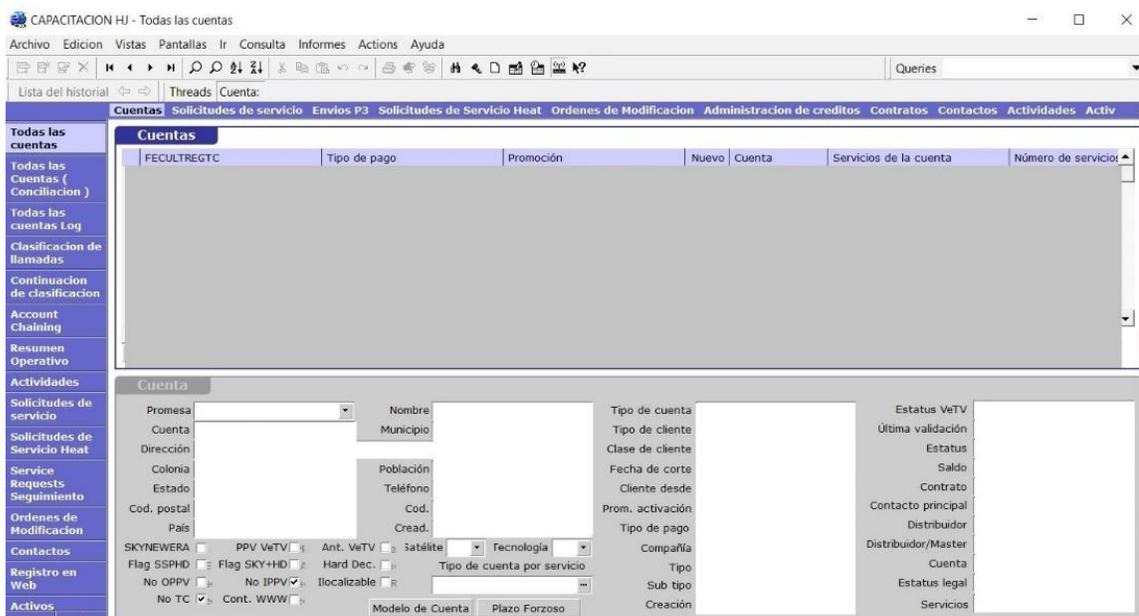


Imagen obtenida de Intranet Operativa SKY, Índice de Procedimientos México.

- **SEC (Sistema Electrónico de Contratos):** Es el aplicativo mediante el cual se realiza la prospección de los clientes que desean contratar los productos de SKY. Permite realizar procesos de contratación adicionales para suscriptores

que ya cuentan con servicios de Video, Internet y Celular. (Intranet Operativa, 2022).

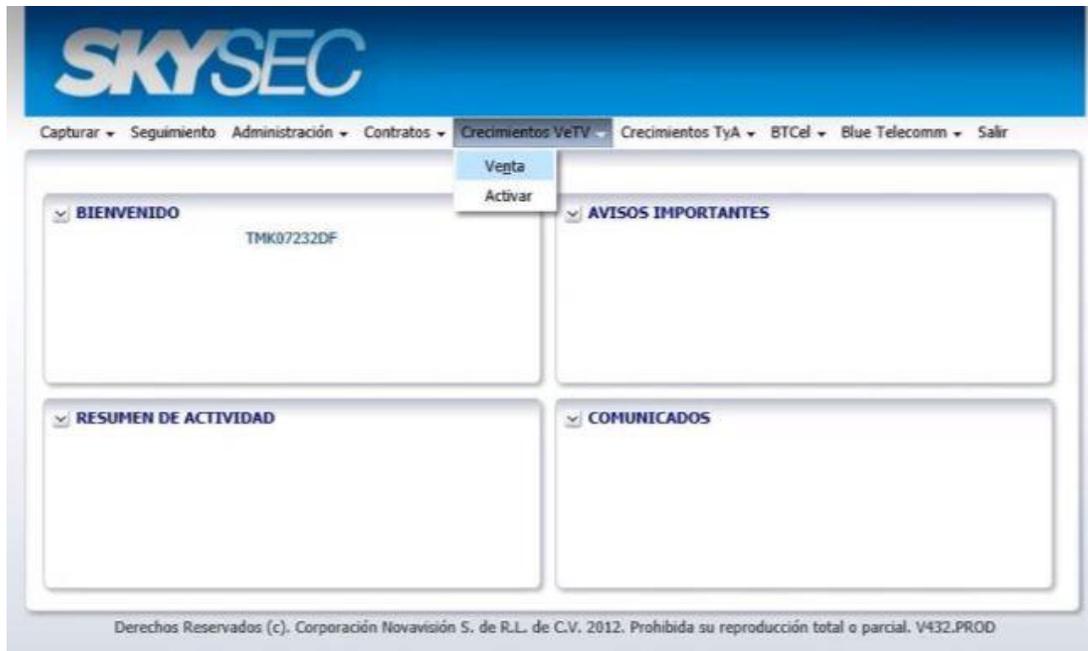


Imagen obtenida de Intranet Operativa SKY, Guía Rápida de Captura en SEC.

- **Right Now (Atención de Chat):** Es un canal de atención que utilizan determinados Ejecutivos para la atención de chat en vivo, correo electrónico, whatsapp con suscriptores y no suscriptores para gestionar diferentes procesos relacionados a los servicios de la empresa mediante CRM.

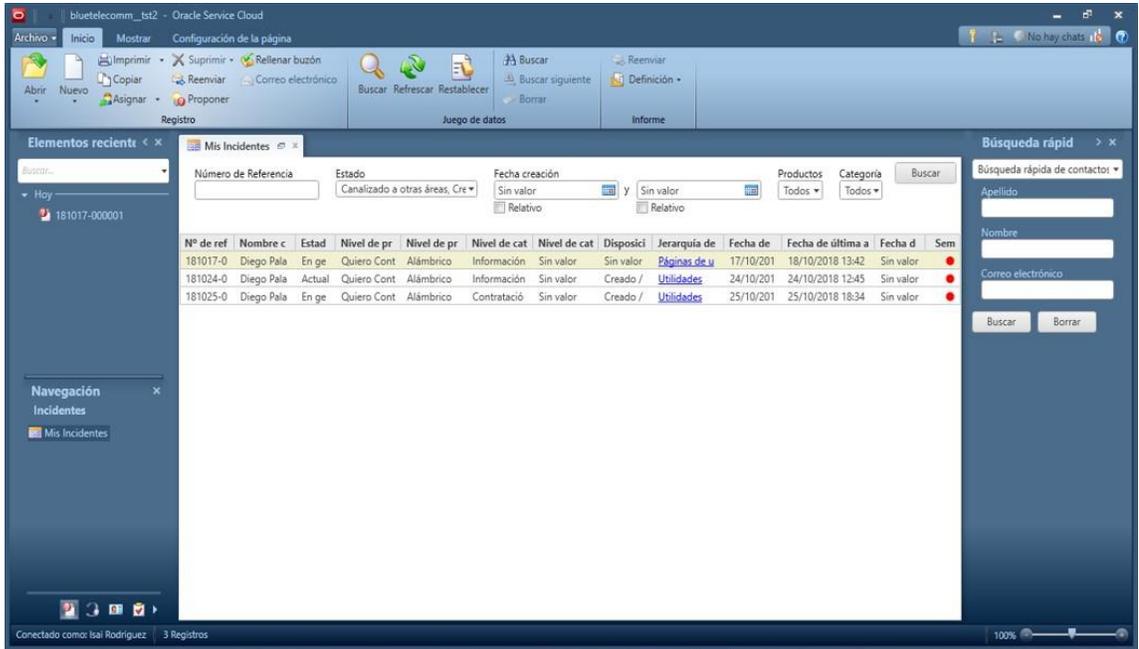


Imagen obtenida de Intranet Operativa SKY, Boletín Consola Right Now.

- **Intranet Operativa:** Es el sitio web interno de la empresa que contiene toda la información generada por las áreas Operativas y Administrativas a través de Boletines que contienen información amplia y diversa para consulta de todo el personal de SKY. Todo lo que se va a capacitar debe estar previamente documentado en la Intranet para que sea considerado información oficial a comunicar.

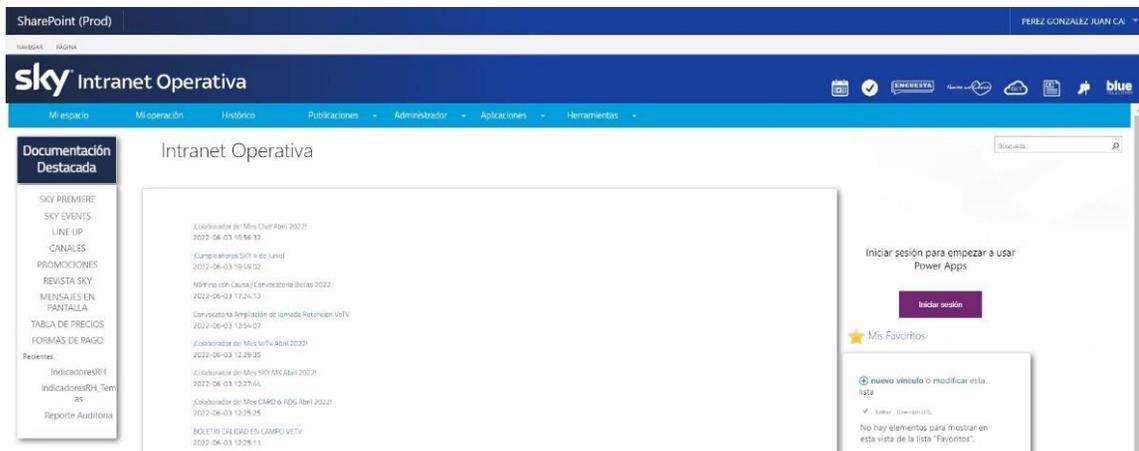


Imagen obtenida de Intranet Operativa SKY

El área de Capacitación a Centros de Contacto utiliza todas estas herramientas para poder gestionar la capacitación de los Ejecutivos. Conocer a detalle toda la información es primordial para el desarrollo de los reentrenamientos que se generan semana a semana en el área. En este sentido, el Pedagogo se relaciona con temas diversos en cuanto a temáticas y complejidad de estos. Dicha información demanda pericia inmediata del Especialista de Contenido; para lo cual es indispensable el análisis y comprensión del tema, con base en esto es que se define la forma en que se transmitirá la información a los Ejecutivos, para que puedan implementarla en sus actividades y roles específicos.

“Para alcanzar resultados eficaces, dado que la formación en el ámbito organizacional siempre está dirigida a adultos, el énfasis deberá ponerse en que esta sea de tipo práctico, relacionada con la actividad específica de cada colaborador. Los receptores de las distintas actividades formativas esperan comprender, para verificar luego, de manera concreta, cómo mejorarán en sus respectivos puestos de trabajo.” (Alles, M. A. 2019, p. 27).

#### **1.4 Enfoque Pedagógico actual en SKY**

Como área de Capacitación a Centros de Contacto, tenemos una responsabilidad muy importante en SKY; la cual puede ser resumida en: Desarrollar habilidades teórico-prácticas en los Ejecutivos para que puedan brindar una atención de calidad y satisfactoria, a toda aquella persona que se comunique a través de los canales de atención de la empresa. En términos coloquiales, nuestra función es garantizar que los colaboradores sepan hacer su trabajo.

“Transmitir conocimientos, desarrollar habilidades, facilitar ciertas actitudes, es habilitar a las personas para promover cambios, en sí mismas y en su entorno. Este será el principio ganar-ganar (...). Las organizaciones capacitan para optimizar sus resultados, mejorar su posición en el mercado y/o su imagen en la sociedad, solo por mencionar algunos objetivos. Las personas buscan capacitarse para hacer bien o mejorar sus tareas, para crecer personal y profesionalmente, a fin de mejorar su posición relativa en la estructura, para, en síntesis, tener un mejor nivel de vida.” (Alles, M. A. 2019, p. 28).

La capacidad de adaptación a nuevas dinámicas de trabajo, o nuevos contenidos, es uno de los principales pilares del área de Capacitación a Centros de Contacto y de SKY en sí mismo. Entregar resultados inmediatos es una demanda constante de la Dirección General; por lo que, en este sentido, las actividades del equipo de Capacitación están enfocadas en el aprendizaje inmediato y constante. ¿De qué modo se puede lograr esto? Mediante reentrenamientos enfocados a pulir y actualizar los conocimientos y habilidades de los ejecutivos. “Esta movilidad tiende a depreciar con rapidez las habilidades específicas de los trabajadores, lo cual significa que incluso los trabajadores mejor capacitados requieren otra opción: reentrenamiento permanente.” (Chiavenato, I. 2009, p. 45).

Los reentrenamientos que se generan en el área están destinados a perfeccionar las habilidades de los Ejecutivos. En SKY, la capacitación no es una actividad destinada a fechas específicas del mes o del año; es una actividad que sucede todos los días. Lo anterior, gracias a la modalidad e-learning, la cual nos permite tener un alcance amplio y eficaz para transmitir conocimiento. Diseñar e implementar ambientes de aprendizaje

concretos y funcionales, es una premisa fundamental para contribuir a los objetivos de la empresa y a las actividades de cada colaborador.

Si bien es cierto que el reentrenamiento de manera presencial sigue estando vigente, la capacitación e-learning gana terreno en SKY cuando se habla de personal interno. La importancia de formación en el trabajo implica que el Ejecutivo suspenda sus actividades operativas durante un lapso específico destinado para capacitación; esto a su vez, representa dinero para la empresa. Por lo anterior, contar con un enfoque hacia la capacitación virtual u online, posibilita la eficiencia de acceso al aprendizaje y autoformación sin necesidad de un ambiente físico con un instructor presencial.

Por otra parte, la capacitación y reentrenamiento de procesos operativos es primordial en SKY, sin embargo, la formación en aspectos relacionados a habilidades suaves sigue teniendo un peso significativo. Lograr un balance entre Hard Skills (Habilidades Duras) y Soft Skills (Habilidades Suaves) es imperativo, ya que esto se ve reflejado en la calidad del servicio de atención que recibe el cliente. Y esto no solo se reduce a los ejecutivos, sino también a mandos medios como gerentes, supervisores y coordinadores. Promover las buenas prácticas relacionadas con el servicio al cliente, propician experiencias positivas para todas aquellas personas que se comunican a través de los diferentes canales de atención de SKY.

Al interior de la empresa cada vez es más recurrente que los ejecutivos sean Multiskill (Multihabilidad) o Multitask (Multitarea); esto se vuelve un reto para el desarrollo de la capacitación, ya que los participantes deben adquirir un nuevo chip (competencias) para brindar una atención completa al cliente. La resistencia al cambio puede ser un factor determinante para el éxito en la adquisición y formación de nuevos aprendizajes o

habilidades. Bajo este enfoque, el reentrenamiento se ha convertido en parte de la cultura organizacional de SKY, es decir, promover el movimiento y reconstrucción de las estructuras de aprendizaje interiorizadas por nuestra población objetivo (ejecutivos).

“Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa.” (Chiavenato, I. 2009, p. 312).

Como Pedagogo me encuentro diariamente con retos diversos que demandan poner en servicio todas mis habilidades adquiridas en la Licenciatura y en el campo laboral. El trabajo en SKY me ha conducido a entender la Pedagogía como un elemento en constante movimiento y diversificación. Concebir el aprendizaje como un fin enfocado hacia la práctica, es un desafío propio de las empresas del Siglo XXI, así como del profesional de la Pedagogía; estos conceptos y experiencias se desarrollarán en capítulos posteriores.

## **Capítulo 2: Reentrenamiento a Centros de Contacto**

En una empresa como SKY, el tiempo de los ejecutivos telefónicos es un elemento preponderante para conocer la productividad generada durante la jornada laboral. Cada ejecutivo debe encausar sus capacidades para hacer lo más eficiente posible el tiempo de atención durante una llamada; de acuerdo a los procesos intrínsecos de cada campaña de atención, el tiempo de atención ocupará lapsos diversos. Al final, el objetivo primordial es que el ejecutivo atienda al mayor número de personas durante su jornada; pero a su vez, la calidad de la atención es indisociable de esto último.

Este uso correcto del tiempo también impacta a las capacitaciones que se programan semana a semana. Si bien es cierto que existe un compromiso genuino de los mandos medios para que sus ejecutivos estén en constante reentrenamiento; existen factores como el arribo de llamadas o abandono de las mismas, que propician que la capacitación se deje en segundo plano. Atender a los suscriptores y no suscriptores de la empresa es la prioridad unilateral de las áreas operativas. Por esta razón, es que gestionar el proceso de capacitación a través de medios en línea es indispensable para el uso eficiente del tiempo de los ejecutivos.

A partir de esto es que se busca generar indicadores de calidad para determinar ¿qué tan eficiente es un ejecutivo? ¿cuánto tarda en cada llamada? ¿cuántos errores operativos comete? ¿qué muletillas usa? ¿qué tan buena es la calidad de atención? Propiciar nuevos aprendizajes a través de e-learning para incidir de manera positiva en estos indicadores, está fundamentado en el Diseño Instruccional (DI), el cual es una de las principales tareas del pedagogo para el desarrollo y gestión de la formación en la empresa.

## **2.1 Capacitación e-learning**

La implementación de una capacitación permanente y constante es el punto de partida de los reentrenamientos que se generan en el área de Contenido de la cual soy parte. En un ambiente corporativo como el de SKY, el proceso formativo tiene como objetivo un fin práctico, que pueda incidir en la idea de mejora continua a nivel individual y colectivo de cada una de las áreas que forman parte de la empresa; si bien es cierto que el área de Capacitación a Centros de Contacto genera indicadores relacionados a esto, existen áreas en la empresa debidamente encausadas a medir y evaluar todo lo anterior mencionado, esto con la finalidad de generar retroalimentación de las buenas y malas prácticas de las áreas operativas.

En otras palabras, el trabajo durante la jornada laboral de los ejecutivos está siendo evaluado bajo un estándar de calidad que permite emitir un juicio de valor sobre lo que realiza el ejecutivo durante la atención. Debido a esto, es que la capacitación debe cumplir objetivos particulares para garantizar el aprendizaje y así facilitar que el ejecutivo pueda implementarlo en la práctica; hacer esto mediante la gestión de una capacitación e-learning se vuelve indispensable en SKY y en cualquier empresa que busque garantizar la adquisición de nuevos saberes, habilidades y actitudes en el menor tiempo posible.

“E-learning. Capacitación online o guiada a través del ordenador. Se trata de actividades formativas que utilizan el soporte tecnológico (el ordenador), y tienen una ventaja sobre los métodos tradicionales, al permitir la formación de personas sin requerir su desplazamiento físico y que los participantes puedan elegir el horario en que se capacitarán, ya que se realizan en cualquier momento.” (Alles, M. A. 2019, p. 48).

La convergencia del elemento pedagógico con el tecnológico para la generación de ambiente virtuales nos propone entender el papel o rol que juega cada uno de los involucrados (diseñador instruccional y participantes) en los procesos indisolubles de enseñanza y aprendizaje. Responder a la pregunta ¿Cómo voy a capacitar sin una figura presencial? Es decir, sin un instructor, docente, facilitador, es uno de los retos principales de la capacitación e-learning; por lo que el pedagogo debe utilizar todos aquellos medios y recursos disponibles para crear entornos virtuales que generen aprendizaje útil y listo para ser aplicado en la modificación y mejora de las prácticas de cualquier colaborador.

“Las exigencias que provocan los cambios para mejorar los sistemas e-learning no son sólo de carácter tecnológico sino también pedagógico. El aprendizaje a través de la red ha significado cambios en el proceso educativo que no involucra solamente la integración de nuevas tecnologías, sino una nueva forma de ver el aprendizaje y participar en él. Es así como para lograr un eficiente sistema e-learning, se deben considerar diversos factores que podrían afectar a la tecnología y la pedagogía que hay detrás de estos sistemas.” (Morales Morgado, 2010 p. 51).

El Diseño Instruccional (DI) forma parte integral de la labor que se genera en cada capacitación e-learning; entender su función en el proceso de enseñanza-aprendizaje nos permite identificar el ¿por qué? del uso de diferentes recursos virtuales destinados a propiciar o generar aprendizaje. “El diseño instruccional se puede definir como un proceso pedagógico para armar y componer de forma estratégica, planificada y estructurada, los diferentes elementos de un curso en línea, tales como temas, contenidos, actividades, recursos de apoyo y evaluaciones. Esto permite hacer más

amigable el aprendizaje en los estudiantes, y hacer el seguimiento necesario para alcanzar los objetivos propuestos.” (Tarazona, 2012, p. 38).

Tomar capacitación desde un ambiente virtual es un proceso, en primera instancia, de carácter individual; es decir, el ejecutivo, desde su espacio de trabajo, revisa la información generada por el área de Contenido y a su vez, la relaciona con la información que ya conoce o que actualmente utiliza durante su proceso operativo. La asimilación de la nueva información involucra que en algunos escenarios el ejecutivo deberá integrar esta información a las estructuras de aprendizaje con las que ya cuenta; esto con la finalidad de complementar y fortalecer lo que ya conoce y sabe hacer. “Es decir, el contenido principal de lo que se debe aprender se suele presentar al estudiante con una forma más o menos final mediante una enseñanza expositiva. En estas circunstancias, del estudiante sólo se exige que comprenda el material y lo incorpore a su estructura cognitiva con el fin de que esté disponible para su reproducción, para un aprendizaje relacionado o para resolver problemas en el futuro.” (Ausubel, 2002, p. 33).

Pero, por otro lado, la relación con el nuevo aprendizaje involucrará deconstrucción y generación de nuevas estructuras de aprendizaje basadas en información que sustituye a lo que el ejecutivo ya conocía. Esta idea de aprendizaje es una de las directrices de cómo se trabaja en SKY; tener anticipación al cambio y susceptibilidad para su adquisición, es uno de los pilares de las buenas prácticas del proceso de capacitación al interior de la empresa. “El diseño instruccional se genera a través de la organización de un proceso que requiere de instrumentos que generen enseñanza, haciendo referencia en el hacer uso de métodos que, ya están establecidos, realizando adecuaciones en base a las necesidades de los estudiantes, por tanto, consiste en precisar información que sea

clara para los estudiantes en diversos contenidos.” (Gutiérrez Rico, D. y Gándara Puentes, A. 2020, p. 87).

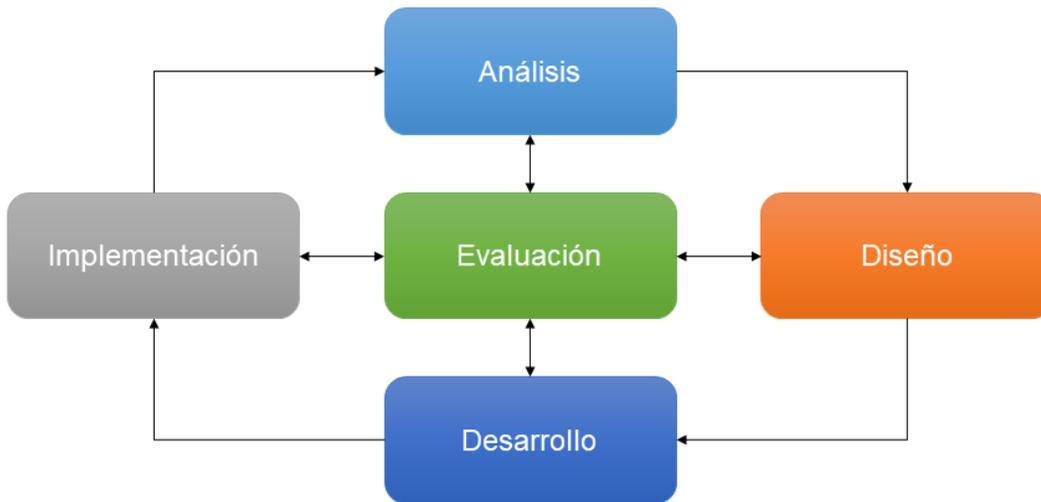
En estos procesos de enseñanza-aprendizaje, la labor del Especialista de Contenido es fundamental; no solo desde la concepción de la formación de adultos, sino también desde la perspectiva del diseño instruccional, y particularmente desde el Modelo ADDIE, que es el punto principal de este capítulo. Al ser un modelo de formación flexible y universal para la creación de ambientes virtuales de aprendizaje, podemos identificarlo en la práctica del pedagogo y de manera específica en el área de Capacitación a Centros de Contacto de SKY, mediante la capacitación en entornos virtuales.

## **2.2 Modelo ADDIE**

El diseño instruccional concebido desde el Modelo ADDIE permite entender la labor pedagógica desde una sistematización y metodología que busca construir bases sólidas para un entorno virtual donde la enseñanza y el aprendizaje puedan gestionarse sin necesidad de recurrir a las prácticas tradicionales de la enseñanza, es decir, en un espacio físico con un instructor determinado. Es justo mencionar que comparte similitudes con otras propuestas de diseño instruccional; (este informe se enfoca en el Modelo ADDIE como pilar del proceso de capacitación que se desarrolla en el área en la que desarrollo mi labor pedagógica.) “Aun cuando no es precisamente de la era digital, ya que data de los años 1970s, los principios y fundamentos de ADDIE están perfectamente vigentes. A partir de esta metodología se derivaron muchas otras, tales como ASSURE, Modelo de Dick & Carrey, etc. El ejército norteamericano necesitaba capacitar a un grupo importante de personas, la Universidad del Estado de Florida (USA) se puso mano a la obra para crear una metodología que fuese sólida y rápida para crear

contenidos y/o cursos para el aprendizaje. ADDIE fue la solución propuesta. Aún sigue estando vigente.” (ITMadrid Digital School, 2021).

A continuación, se muestra un esquema para identificar las diferentes fases interrelacionadas en el Modelo ADDIE:



Esquema de Elaboración Propia

“ADDIE es un proceso reflexivo, planeado, estratégico, operativo y evaluado para asegurar la efectividad del desarrollo del material instruccional. ADDIE es un modelo iterativo, lo cual significa que desde una etapa se puede regresar a cualquier otra, y el resultado será el insumo de la siguiente etapa.” (Ruiz Velasco Sánchez, E. y Bárcenas López J. 2019, p. 652).

Las fases o pasos del diseño instruccional podemos identificarlas a través del acrónimo del Modelo ADDIE; que se puede definir de la siguiente forma:

- **Analysis (Análisis):** el resultado de esta etapa es la lista de las tareas a realizar durante el diseño del material educativo, el producto de ésta consiste en un informe para todo diseñador instruccional. Los elementos primordiales por considerar son:
  - Detectar el problema en relación con las metas de aprendizaje esperadas y una descripción de la brecha existente entre ambos.
  - Recuperar el perfil de los involucrados.
  - Realizar el análisis de la tarea.
  - Identificar la solución de formación.
  - Identificar los recursos disponibles y requeridos.
  - Identificar los recursos disponibles y requeridos (financieros, humanos, materiales).
  - Establecer el Tiempo disponible.
  - Describir los criterios de evaluación-medición de logro.
- **Design (Diseño):** se procede a desarrollar el programa atendiendo los criterios y principios didácticos acorde a la naturaleza epistemológica de acuerdo con la enseñanza y los contenidos de abordaje. En esta fase se considera:
  - Seleccionar los medios y sistemas para hacer llegar la información e identificar los recursos pertinentes.
  - Trazar los objetivos de la unidad o módulo.
  - Determinar el enfoque didáctico en general.
  - Planificar la formación: decidir las partes y el orden del contenido.
  - Diseñar las actividades del estudiante.
  - Diseñar y desarrollar el proceso de evaluación.

- **Development (Desarrollo):** el objetivo de esta etapa es generar, validar y desarrollar los recursos y/o contenidos de aprendizaje que son necesarios durante la implementación de todos los módulos de construcción.
- **Implementation (Implementación):** el objetivo principal de esta fase es concretar el ambiente de aprendizaje e involucrar a los estudiantes.
- **Evaluation (Evaluación):** esta fase podría considerarse importante en todo el modelo, ya que permite valorar la calidad de los productos, así como la de los procesos de enseñanza y aprendizaje involucrados antes y después de la implementación. (Luna, M., Ayala, S. y Rosas, p. 2021, p. 128-129).

El DI es un proceso sistematizado en el que cada una de las fases debe cumplirse para alcanzar un producto final con sustento pedagógico que cumpla con el objetivo particular de aprendizaje que se busca. “El diseño instruccional genera los pasos a seguir de forma sistemática, basándose en las diferentes teorías del aprendizaje, incorporando así elementos fundamentales a través de indicaciones en donde se incluye el análisis de los participantes, la búsqueda de objetivos, las metas y la implementación de estrategias de evaluación.” (Tarazona, 2012, p. 38).

En este proceso, además de los conocimientos teórico-prácticos del pedagogo; también intervienen otros elementos propios de conocimiento general, asociado a las nuevas tecnologías de la información y comunicación que forman parte sustancial de ambientes de aprendizaje innovadores fincados en el entorno virtual; en este caso LMS (Learning Management System).

En la gestión del diseño instruccional se suelen identificar a las siguientes figuras:

- Coordinador / Líder de Proyecto
- Experto de Contenido
- Diseñador Instruccional / Pedagogo
- Elaborador de materiales didácticos
- Diseñador Gráfico
- Soporte Web

Cabe destacar que a diferencia de otros espacios de trabajo; en SKY, en el área de Contenido, el pedagogo realiza el proceso completo; es decir, no solo se remite a la parte inicial del diseño instruccional, de la didáctica, sino también a la parte que involucra el diseño y selección de recursos virtuales, tipografía, nivel de interacción, gamificación, mismos que estarán organizados y en convergencia en el producto final que se haya desarrollado. De igual forma, también se gestiona la creación del material, el diseño gráfico; esto me ha permitido adquirir nuevas habilidades propias de la parte gráfica, por lo que el resultado final adquiere una visión pedagógica en su totalidad.

“Se puede decir que el diseño instruccional es el esquema que ubica a los diferentes procesos involucrados en la elaboración de programas educativos a distancia, como son la identificación de la infraestructura tecnológica requerida, el método o los métodos necesarios para que se realice la instrucción a partir de determinadas necesidades educativas, de selección y organización de los contenidos y del diseño de situaciones de aprendizaje y evaluación que satisfagan dichas necesidades, tomando en cuenta siempre las características del que aprende y los resultados esperados del aprendizaje.” (Gil, 2004, p. 95).

### 2.3 Modalidades de Capacitación E-learning y Presencial

La capacitación dentro de las empresas es un elemento que cada vez cobra mayor relevancia en los objetivos organizacionales. Es por esta razón que diversificar los medios de capacitación es un deber de los responsables para gestionar el proceso de formación de los colaboradores de la empresa. Para fines prácticos, en SKY se engloba la capacitación en cuatro principales modalidades.

- **Presencial:** Capacitación desarrollada en un aula física con el mobiliario y equipo pertinente, donde el instructor tiene un temario para delimitar los objetivos de aprendizaje, teóricos y prácticos de cada una de las sesiones programadas.
- **Semipresencial:** A diferencia de la capacitación presencial, se desarrolla en un entorno virtual con herramientas de comunicación que permiten la instrucción y práctica a distancia.
- **E-learning:** Se desarrolla a través de LMS donde se asigna a cada participante aquellos objetos de aprendizaje (material, evaluación, encuesta) que se generaron con el objetivo de propiciar el autoaprendizaje del individuo.
- **B-learning:** Es una modalidad que combina los elementos de una formación presencial, pero también los de la modalidad e-learning. Lo cual se puede ejemplificar mediante un curso donde los participantes hacen una revisión de materiales a través de LMS y después realizan una práctica en aula con el apoyo de un instructor o viceversa.

Independientemente de la modalidad desarrollada, los objetivos de aprendizaje, en cuanto a la adquisición de nuevas competencias o fortalecimiento de las mismas, es un punto focal del propósito de formación y desarrollo del personal o plantilla que conforma

una empresa. Si bien es cierto que cada una tiene pros y contras; se puede inferir que las Tecnologías de la Información (TIC) tienen un peso más importante en la definición de Cómo se capacita; potencializarlas a través de la labor y participación del profesional de la pedagogía permite justificar y promover la capacitación y autoformación para el logro de objetivos personales y organizacionales dentro y fuera de la empresa.

“Las TIC se utilizan actualmente en todas las modalidades de educación: presencial (face-to-face), en línea (e-learning) y combinada (b-learning), siempre con el propósito de instrumentar y operar, o de mejorar el desempeño, de un modelo educativo. Las tecnologías con que se cuenta actualmente integran un amplio repertorio que debe ser considerado en función de su efectividad en el proceso de enseñanza-aprendizaje y de su factibilidad (técnica) y viabilidad (económica y operativa).” (Ruiz Velasco Sánchez, E. y Bárcenas López J. 2019, p. 649).

Antes de poder contextualizar el Modelo ADDIE en el desarrollo de las actividades del Especialista de Contenido, es necesario conocer las diferentes modalidades de capacitación que se desarrollan en el área de Contenido, (Reentrenamientos). Dependiendo de diferentes factores, tales como la complejidad del tema, extensión de la información, campaña objetivo, tipo de solicitud (actualización, refuerzo, tema nuevo) etc., es que se define la modalidad de capacitación:

- **Tutorial:** son materiales interactivos, videos o infografías generados mediante diferentes aplicativos o herramientas de autor, tales como Adobe Captivate, Genially (Web), Vyond (Web); mismos que se cargan en el LMS (GET) mediante SCORM (Sharable Content Object Reference Model) o una liga de servidor local, para ser liberados a campañas objetivo para consulta.

**blue cel** Realiza los siguientes pasos para el escenario Sin Servicio de SMS **Keywords**

**1. Realiza Check List Básico**

**2. Valida si la falla es en SMS de entrada, salida o ambos**

**Falla SMS de entrada:** Valida si el mensaje es de algún usuario o de aplicación, continúa en el **paso 3**

**Falla SMS de salida o total:** Valida que la marcación sea a un celular a 10 dígitos, ve al **paso 5**

**3. ¿El mensaje es de algún usuario?**

**Sí:** Valida que la marcación sea a un celular a 10 dígitos, ve al **paso 5**

**No:** Valida si la App, banco o negocio se encuentra dentro de la lista soportada, continúa con el **paso 4**

**4. ¿Se encuentra dentro del listado?**

**15. ¿Las pruebas fueron exitosas?**

**Sí:** Continúa al **paso 17**

**No:** Identifica si el problema es con alguna compañía específica, ve al **paso 16**

**16. ¿El problema es con compañía específica?**

**Sí:** Solicita el nombre de la compañía con el problema y transfiere a **N2**

**No:** Transfiere a **N2**

**17. Fin del procedimiento**

Coloca el cursor o da clic en cada botón para ver la información del proceso.

Imagen obtenida del Tutorial Troubleshooting, Sin Servicio de SMS (Genially)

El evento en LMS incluye una Evaluación y Encuesta de Satisfacción que contestan los ejecutivos. El tiempo máximo de consulta puede ser de hasta 15 minutos tomando en consideración los tres elementos: consulta de material, evaluación y encuesta.

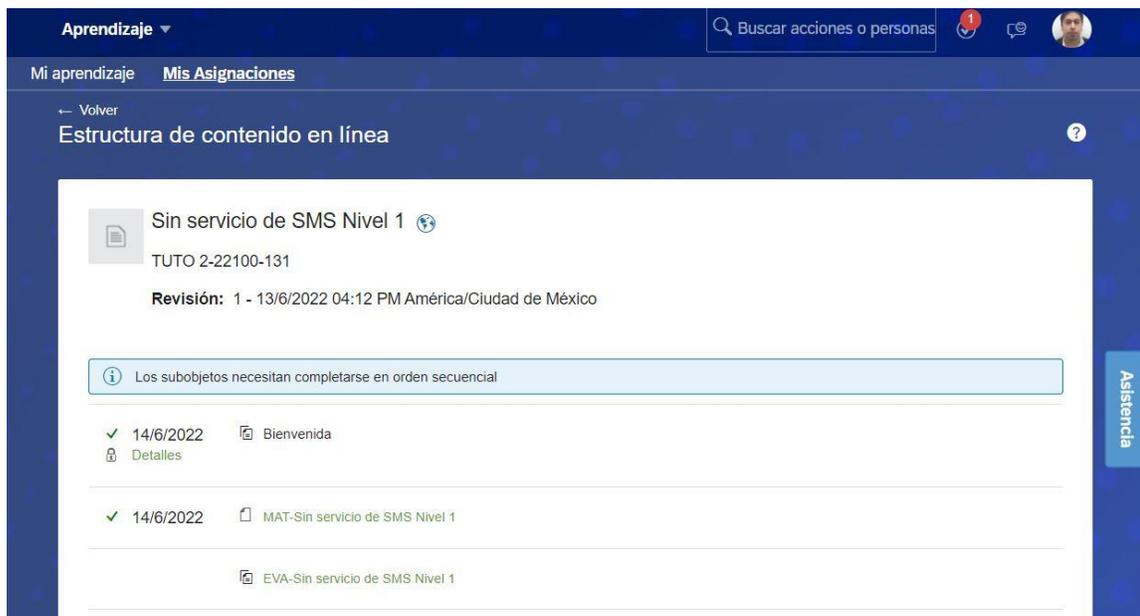


Imagen obtenida de la red interna de SKY, GET (Gestión Estratégica de Talento)

- **Comunicado:** Son pequeñas actualizaciones liberadas mediante Intranet Operativa. El contenido suele ser informativo; tales como notas, actualización de criterios, procesos operativos, eventos deportivos, extensión de vigencia de promociones etc. El tiempo de consulta asignado es de 3 minutos.



Imagen obtenida de Intranet Operativa, Sistema de Captura de Comunicados

- **Reentrenamiento:** Son sesiones presenciales en aula con un instructor o a distancia mediante Microsoft Teams. Se generan para temas de alto impacto en la empresa; o debido a la extensión y complejidad del tema, además que permiten práctica en los ambientes de capacitación disponibles. Se realiza una Evaluación y Encuesta del Evento Presencial, los reentrenamientos pueden ser de 1 a 3 horas.



Imagen obtenida del Reentrenamiento Presencial Fidelización y Retención BTI

Las anteriores son las tres principales modalidades de capacitación que desarrollo en mi puesto. Como se ha mencionado con anterioridad, la capacitación e-learning gana terreno en cuanto a la capacitación del personal interno; por lo cual, Tutoriales y Comunicados, son los principales canales de capacitación para los ejecutivos que ya se encuentran en la operación. Para complementar la información, se mencionarán otras modalidades, en las que, de acuerdo a la demanda de las actividades, puedo desempeñar mi labor como pedagogo:

- **Train The Trainers (TTT):** cuando se va a impartir un reentrenamiento presencial o semipresencial, se capacita al equipo de instructores de manera presencial en aula o a través de Microsoft Teams para que estos puedan apoyar en las sesiones presenciales y tengan conocimiento de aquellos proyectos de impacto en la empresa y que, a su vez, puedan implementar dicha información en Cursos de Nuevo Ingreso.
- **Curso de Nuevo Ingreso:** son cursos presenciales de 6 horas de lunes a sábado, la duración de días depende de la campaña. La población objetivo son colaboradores que son reclutados. El curso tiene una evaluación teórica y práctica de nuestra área y una Práctica Operativa aplicada por un área interna de la empresa (Estrategia Operativa) para validar que el colaborador sea apto para integrarse a la operación.
- **Curso Interno:** son cursos de pocos días destinados al personal interno para capacitarlos en nuevos skills que deberán adquirir; puede ser de 4 a 6 horas con instrucción en aula o vía Microsoft Teams.

## **2.4 Aplicación del Modelo ADDIE en el área de Capacitación**

Siendo la modalidad e-learning la principal fuente de capacitación en el área de Contenido, a continuación, se contextualizará la creación de un Tutorial bajo los lineamientos del acrónimo del Modelo ADDIE:

“El material instruccional, o sea el material educativo, son las lecciones, actividades, contenidos multimedia y pruebas elaborados como resultado del diseño instruccional y el diseño curricular, es el contenido que se entrega al estudiante para su aprendizaje. Como resultado de un largo proceso, el material instruccional refleja las prácticas empleadas en su planeación, diseño y elaboración. Su calidad y pertinencia deben reflejar el rigor metodológico, pedagógico, intelectual tecnológico con que fue creado, pero para asegurarse de ello debe ser evaluado, tal y como se considera en los diferentes modelos de diseño instruccional.” (Ruiz Velasco Sánchez, E. y Bárcenas López J. 2019, p. 654).

### **Fase de Análisis:**

Se recibe el insumo a capacitar (Boletín, Promoción, Proceso) o se asiste a pruebas generadas por el área de TI a través de Microsoft Teams para validar la integración de un proceso en los sistemas de la empresa. A partir de lo que comparten las áreas operativas o administrativas, es que se definen y se acuerdan los siguientes elementos:

- Procesos que son afectados: ¿Qué procesos particulares deben capacitarse?
- Campañas objetivo: ¿Qué campañas ocupan la información generada?
- Fecha de capacitación: ¿Periodo en el que se libera la capacitación?
- Fecha de liberación en productivo: ¿En qué fecha se integra o aplica el cambio?
- Modalidad de Capacitación: ¿Cómo se va a capacitar?

El deber ser en SKY indica que el personal objetivo de la capacitación debe estar capacitado antes de la liberación en producción. Lo cual no sucede al 100% por los diversos elementos como arribo y abandono de llamadas.

### **Fase de Diseño:**

El Especialista de Contenido revisa el insumo final generado por el área dueña del proceso o servicio para determinar el alcance que tendrá el tutorial:

- Si es un proceso de CRM se replica el proceso en el ambiente de capacitación para obtener el video o imágenes específicas de lo que se quiere comunicar.
- Se comparten dudas finales a las áreas involucradas sobre el insumo compartido.
- Se comparte Time Line del proceso y fechas en las que sucederá la capacitación.
- Se programan días para compartir avance de consulta de las campañas involucradas.
- Se elige el tipo de tutorial, material interactivo, video, infografía.
- Se genera una evaluación teórica que se cargará en LMS.

### **Fase de Desarrollo:**

Una vez que se determinó el tipo de material y su alcance, se comienza con el desarrollo en la herramienta de autor con los insumos obtenidos, boletín, pantallas de CRM, imágenes o recursos virtuales para conformar el tutorial interactivo.

- Se valida de manera interna la funcionalidad e interactividad del tutorial generado
- Se comparte una liga para comentarios de las áreas involucradas
- Se reciben comentarios y se realizan modificaciones finales para su liberación.

### **Fase de Implementación:**

Se realiza la liberación de un correo informando la vigencia del tutorial (6 días a partir de la fecha de liberación). Se realizan las siguientes gestiones en LMS:

- Se genera evento con ID del tutorial.
- Se carga evaluación final y encuesta de satisfacción.
- Se monitorea el acceso e incidencias que reportan las áreas operativas con el evento.
- Se comparte al tercer día de liberación en LMS el porcentaje de consulta de las áreas objetivo.
- Se gestiona vigencia del evento en LMS, ya que las áreas operativas solicitan una extensión para asegurar el 100% de consulta de sus colaboradores.
- Al final de la vigencia, se genera un reporte de resultados para ser compartido a la operación con ejecutivos que consultaron, ejecutivos sin consulta, aprobados y no aprobados.

### **Fase de Evaluación:**

A través del reporte de resultados compartido a la operación se determina si se requerirá un refuerzo del tema en cuestión; o si es necesario replantear la modalidad de capacitación. De acuerdo al tema liberado, en semanas posteriores se puede medir la efectividad de la capacitación de acuerdo a la disminución o aumento de errores operativos que son identificados por las áreas operativas y por el área de calidad que evalúa las llamadas de los ejecutivos.

La estructura que se desarrolla en los materiales del área es la siguiente:

- **Portada:** Título del material, logo del servicio o producto.
- **Índice:** Contenido del material que se revisará.
- **Objetivo:** ¿Qué es lo que logrará conocer el ejecutivo al término de la revisión?
- **Instrucciones:** Nota sobre los objetos que permiten interactuar con el contenido.
- **Contenido:** Desarrollo de cada uno de los temas del índice.
- **Keywords:** Nombre del boletín de Intranet Operativa que contiene la información, así como las palabras clave que permiten identificar el documento.
- **Actividad de refuerzo:** Ejercicio de gamificación o de carácter práctico para reforzar la información consultada.

Para ejemplificar lo anterior, se presenta la siguiente imagen obtenida del tutorial Venta de Control Remoto VeTV:



Tomar en cuenta la elaboración del diseño instruccional basado en el Modelo ADDIE propicia que, desde el inicio, independientemente del contenido que se va a capacitar; se tenga una idea clara de la estructura que se seguirá para garantizar y maximizar las posibilidades de alcanzar los objetivos de aprendizaje del material. “El diseñador instruccional deberá preocuparse por proporcionar los elementos y materiales que fortalezcan el desarrollo de un curso de forma integral, buscando nuevas incursiones en el proceso de aprendizaje con aplicaciones inteligentes en la elaboración del proceso sistemático de planificación, adaptando los objetivos propuestos en el curso para llevar al estudiante a alcanzar sus metas y logros de aprendizaje de forma agradable y de calidad.” (Tarazona, 2012, p. 41).

Por su puesto, esto va de la mano con los resultados obtenidos en la evaluación y en la encuesta que forman parte integral para determinar los alcances y áreas de oportunidad del diseño generado. Así como de la retroalimentación sobre el impacto en la disminución de errores operativos compartida por la áreas operativas y administrativas de la empresa.

En conclusión, el trabajo de capacitación e-learning fundamentada en el Modelo ADDIE nos permite implementar una metodología de gran utilidad, eficaz y propicia para el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje dentro de la empresa. De igual modo, funciona como guía para el pedagogo, diseñador instruccional o responsable de generar las propuestas de capacitación en los ambientes virtuales que se desarrollan en la modalidad e-learning. Detallar y ejemplificar esta labor de carácter pedagógico, es el punto central del siguiente capítulo de este informe.

### **Capítulo 3: Impacto del Área de Capacitación a Centros de Contacto en SKY México**

En SKY México son muchas las áreas operativas y administrativas que hacen posible la consecución de los objetivos de la empresa. El área de Capacitación a Centros de Contacto es parte fundamental de la sinergia que se desarrolla en SKY, el entendimiento y trabajo colaborativo con dichas áreas, es parte integral de un enfoque hacia el logro de resultados, que se demanda hoy en día en cualquier empresa.

Contar con un área responsable de capacitación ya no es un objetivo que persigan las empresas o instituciones; es un deber y responsabilidad de cada una generar espacios para la adecuada incorporación de nuevos colaboradores, así como para implementar la idea de mejora continua para aquellos que ya forman parte del día a día. “La función de Formación, entre otros objetivos, debería contribuir a que los colaboradores realicen mejor sus tareas y logren el cumplimiento de los objetivos fijados. Todas las organizaciones necesitan que sus colaboradores mejoren permanentemente la forma en que trabajan.” (Alles, M. A. 2019, p. 43).

Formar parte del área responsable de brindar conocimientos, desarrollar aptitudes y actitudes y propiciar la adquisición y perfeccionamiento de nuevas habilidades para un trabajo de calidad, es un reto pedagógico constante. ¿Qué lugar adquiere el pedagogo en este espacio? ¿Cuál es su importancia? ¿Qué lo diferencia de otros profesionales que se insertan en el campo laboral de la formación dentro de las empresas? Son preguntas que busco responder en este capítulo. En relación a una visión crítica de la práctica pedagógica que desarrollo en SKY, también considero como mi deber compartir aquellas áreas de oportunidad que el profesional de la pedagogía debe atender con prontitud para lograr una mayor profesionalización de su rol y perfil al interior de la empresa.

De igual forma, dar a conocer desde experiencias propias la importancia y relevancia que ha adquirido la diversificación de cómo formar y transmitir conocimiento a través de la modalidad e-learning y no solo desde el modelo tradicional de capacitación presencial. Esto ha expandido de manera significativa aquellas herramientas, saberes y modos de ejecutar la práctica pedagógica. Lograr un equilibrio entre teoría, acción e innovación, es una de las metas que considero debe perseguir aquel profesional de la educación que busca lograr un impacto positivo, medible y cuantificable en un determinado contexto de educación, en este caso, la capacitación en una empresa de telecomunicaciones.

### **3.1 Alcance de la modalidad e-learning en la empresa**

La formación dentro de la empresa tiene como una de sus tareas principales garantizar que cada colaborador sea capaz de desempeñar su trabajo de manera eficiente y cumpliendo con los objetivos específicos que demanda su rol dentro de la organización. Los diversos medios que están a disposición del formador deben ser analizados y puestos en servicio para propiciar ambientes de aprendizaje que, en efecto, lo generen y lo construyan y deconstruyan.

Como se ha mencionado en ideas anteriores, cada modalidad tiene sus pros y contras; si bien es cierto que la capacitación presencial en aula tiene aspectos muy positivos, tales como el elemento face-to-face y la resolución de dudas de manera inmediata; implica también una gestión más demandante por parte del área de capacitación responsable. No todos los conocimientos que deben ser transmitidos exigen el rigor metodológico de una sesión presencial. El e-learning en SKY ha venido a formular una metodología de trabajo de autoformación y de inmediatez en cuanto al acceso a la información por parte

de los ejecutivos telefónicos. De acuerdo con la demanda del trabajo operativo (arribo de llamadas) cada campaña y cada colaborador tiene cierta libertad para determinar en qué momento se va a capacitar, es decir, qué día, a qué hora y sin la necesidad de una figura presencial, puede relacionarse con el conocimiento planeado y gestionado a través del LMS.

Naturalmente, el aprendizaje no se genera por el simple hecho de estar gestionado a través de un medio digital; como se revisó en el capítulo anterior, la gestión que se hace a través de un modelo de diseño instruccional específico, permite al pedagogo definir y delimitar los elementos que propician el aprendizaje. “El aprendizaje significativo basado en la recepción supone principalmente la adquisición de nuevos significados a partir del material de aprendizaje presentado. Requiere tanto una actitud de aprendizaje significativa como la presentación de un material potencialmente significativo.” (Ausubel, 2002, p. 25). Es decir, que aquellos materiales realizados para compartir información van más allá del medio en sí; una infografía, un video, un material interactivo, además del elemento visual y gráfico, están diseñados y estructurados bajo un rigor pedagógico que no busca otra cosa, que eso tan simple, pero a la vez tan complejo de acuerdo a cada individuo: el aprendizaje.

La capacitación e-learning porta en sí misma una ventaja imprescindible que las otras modalidades de capacitación suelen perder de vista, el uso adecuado del tiempo. En SKY priorizar la formación mediante eventos virtuales en LMS nos ha permitido comunicar información de alto impacto para los procesos de la empresa en un tiempo reducido sin tener afectación en las actividades principales de los ejecutivos, que es atender llamadas, chat o correo electrónico con dudas y solicitudes de nuestros clientes y prospectos de

clientes. Por lo anterior es que los propios responsables de cada operación (supervisores, coordinadores) externan su preferencia para que determinados temas de urgencia sean liberados en la modalidad e-learning. Esto significa que en cuanto la información sea liberada a través de un material, la mayoría de los ejecutivos podrán acceder a ella en cualquier momento; y no dependerán de asistir a una sesión en aula física con un instructor para recibir la información necesaria para hacer su trabajo.

Como un ejemplo particular, está el caso del Código de Ética generado por Grupo Televisa, el cual ha sido compartido para ser liberado mediante LMS (GET) a absolutamente todos los colaboradores de SKY; en lugar de programar sesiones en aula con un instructor; cada colaborador puede consultar desde su equipo de trabajo el evento. En la parte de gestión del evento, se monitorea el avance en la consulta, es decir cuántos colaboradores ya concluyeron el evento asignado y cuántos faltan por concluir. De este modo se aprovecha al máximo las bondades de la modalidad e-learning para concluir con una actividad obligatoria en el menor tiempo posible.

En cuanto a temas operativos, por ejemplo, capacitar una promoción de un servicio determinado incluye diversos elementos que debe tener en cuenta el ejecutivo, estos pueden ser: Descripción de la promoción, Para quién aplica, Criterios operativos, Proceso en CRM relacionado a la promoción, Guion utilizado, Tabla de precios, por mencionar algunos. Estructurar toda esta información en un material e-learning, cualquiera que éste sea, no es tarea fácil; que ésta adquiera sentido para el ejecutivo tampoco lo es. Por esta razón, el trabajo que realiza el pedagogo bajo el modelo de diseño instruccional ADDIE, previo a realizar la liberación de un evento en LMS, es fundamental para vislumbrar qué tan efectivo puede llegar a ser el aprendizaje del tema en cuestión. “Los modelos de

diseño instruccional han ido adaptando en el tiempo con relación a las necesidades educativas, la idea es diseñar la instrucción de tal manera que les resulte atractiva a los estudiantes, así, de entrada, el DI debe verse dentro del análisis del aprendizaje planeado.” (Luna, M., Ayala, S. y Rosas, P. 2021, p. 16).

Mediante la labor pedagógica este cumulo de información agrupado en un documento de la Intranet Operativa, se presenta al ejecutivo de una forma diferente y con apoyos visuales que contextualizan cada uno de los conceptos que se presentan en el material; esto con la finalidad de que dicha información sea lo más digerible y atractiva posible para el ejecutivo. Cada elemento integrado en el material, como la tipografía, el color de la letra, uso de avatares, color del espacio o lienzo de la presentación (look and feel) es decir, el estilo visual, tiene una razón de ser; dichos objetos son puestos por el pedagogo o diseñador instruccional para ejemplificar, facilitar y promover una mejor adquisición de la información que se pretende comunicar; en otras palabras, cada cosa tiene una razón de ser, no está puesta de manera aleatoria; hay una carga de diseño gráfico, diseño instruccional y en resumidas cuentas, una carga pedagógica latente.

En principio y al final, lo que se pretende es el dominio de la información que se consume en LMS; y de esto depende que exista un impacto positivo o negativo en la operatividad de cada campaña; por supuesto, en gran medida la adquisición de los nuevos saberes corresponde al compromiso, atención y análisis que el colaborador haya puesto al revisar el material. De ahí la importancia de la autoformación que se inculca en los ejecutivos mediante la autonomía para relacionarse con la información concentrada en LMS.

Así mismo, el LMS sirve como un repositorio de todos los materiales que se liberaron en algún momento y que están disponibles para ser consultados de nuevo, si es que esto

fuera de utilidad para el ejecutivo. En dicha plataforma se guarda el historial de todos los eventos que aún tiene pendientes y que ha concluido el ejecutivo; es decir, todo el historial de formación mediante LMS que se ha asignado al colaborador de acuerdo a los objetivos propios de su campaña telefónica.

Uno de los retos de la modalidad e-learning es comprobar el aprendizaje después de la consulta del material por parte del ejecutivo y de su exitosa implementación en la operación. Uno de los cuestionamientos que tengo a nivel profesional es ¿qué tanto peso tiene el aprendizaje memorístico en la modalidad e-learning? Si ponemos como ejemplo, un tutorial, que es uno de los principales medios de capacitación que se desarrolla en mi área. El ejecutivo debe revisar la información, analizarla y comprenderla; naturalmente esto involucra una relación con conocimientos previos, lo cual, en su momento puede generar dudas, las cuales no serán resueltas en el momento, (una de las limitantes de la modalidad e-learning). Una vez concluida la revisión, deberá realizar una evaluación con preguntas relacionadas al contenido revisado. Es aquí, donde el enfoque de un aprendizaje memorístico cobra cierta fuerza; pero la capacidad de análisis y de discernimiento, así como la capacidad crítica de lo aprendido y su relación con los conocimientos previos, son las que propician que, a futuro, el aprendizaje se construya con el complemento de la experiencia y su aplicación en la práctica. “Estas diferencias entre los procesos del aprendizaje memorista y del aprendizaje significativo explican en gran medida la superioridad del aprendizaje y la retención de carácter significativo en relación con el aprendizaje y la retención de carácter memorista.” (Ausubel, 2002, p. 30).

Es por ello que debemos entender la modalidad e-learning como un medio de capacitación por excelencia para las demandas de formación de las empresas del siglo

XXI, donde “el tiempo es oro”, pero a su vez, ésta debe complementarse con otras modalidades, como la presencial para reforzar y consolidar esos aprendizajes que se generan en e-learning. Ambas se complementan, de tal forma que se deben enfocar sus alcances y limitantes de la mejor manera para brindar una experiencia de aprendizaje significativa para el ejecutivo; esto con la finalidad de que lo aprendido tenga un impacto en la atención que se brinda a los clientes de la empresa.

Hablar de un aprendizaje instantáneo o inmediato parece ser aventurado y hasta osado; pero es uno de los objetivos del aprendizaje no solo de las empresas, sino de cualquier nivel de educación formal. Es aquí donde la figura del pedagogo cobra aún más sentido, ya que él es el profesional de la educación; otros profesionales pueden intentar emular con cierta afinidad el aprendizaje en las diferentes modalidades de capacitación; pero el reto que involucra el desarrollo de la capacitación en ambientes virtuales, presenciales, se entiende de mejor manera desde un enfoque pedagógico, propio de la formación universitaria y profesional que tiene el pedagogo y esto no se adquiere de la noche a la mañana; ideas y planteamientos como éste se desarrollarán en los subtemas posteriores.

### **3.2 Modelo de Capacitación Integral**

Uno de los puntos de vista que tiene un peso considerable, pero que en la práctica no se le da el valor que amerita, es el desarrollo de aquellas habilidades denominadas como suaves o soft skills; mismas que son preponderantes en empresas que brindan productos y servicios tan indispensables como son las del campo de telecomunicaciones. No es sorpresa que empresas dedicadas a brindar atención a clientes, ya sea en establecimientos, mediante llamadas o medios digitales, sean las peor calificadas en

cuanto a atención y resolución de solicitudes. Por mencionar algunas, podemos hacer referencias a bancos, compañías de telefonía celular, de internet etc. Debemos entender que cada una tiene guiones y protocolos a seguir para encausar la atención al cliente; pero estos resultan insuficientes cuando no se resuelven aquellos motivos por los que puede comunicarse un cliente a una compañía.

“Las habilidades suaves o blandas es el resultado de una combinación de habilidades sociales, de la comunicación, la personalidad y forma de ser, relación con los demás que ayudan a una persona a comunicarse y relacionarse de una manera efectiva con otros. Son habilidades muy requeridas en la actualidad ya que posibilitan el buen funcionamiento de instituciones y de equipos de trabajo.” (UNAM, s.f.).

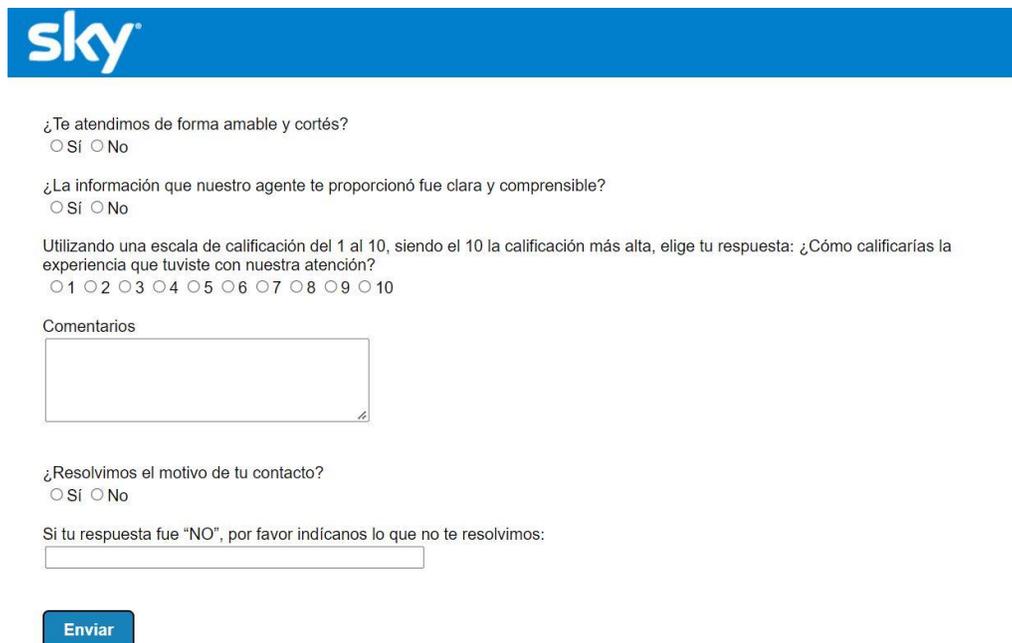
Esto no es diferente en SKY, los ejecutivos, sea cual sea su medio de atención, deben atender, tratar y lidiar con diferentes tipos de clientes; desde clientes comprensivos y gentiles, hasta clientes molestos, inconformes (algunos con motivos justificados y otros no del todo). Pero a final de cuentas, a todo cliente o persona que se comunica, se le debe atender de una forma cálida, amable y profesional, ya que cada ejecutivo es la cara de la empresa y es su deber brindar una experiencia positiva en cada interacción generada.

Existe una ambivalencia en la atención al cliente, por un lado, está uno de los principales motivos de capacitación, que son los procesos operativos y toda aquella información que debe conocer el ejecutivo para brindar una atención adecuada; en otras palabras, los conocimientos que permiten resolver las dudas y solicitudes de los clientes. Y, por otra parte, se encuentran aquellos estándares de comunicación que son imperativos en la interacción de ejecutivo y cliente; es decir, amabilidad, personalización de la llamada,

tiempos de espera, hablar sin muletillas y sin palabras coloquiales etc. Ambos deben estar presentes en cualquier llamada, chat o correo electrónico que se desarrolle para comunicarse con un cliente. “Las habilidades blandas tienen relación con la inteligencia emocional, comunicación y relaciones efectivas, se ve afectada por la capacidad de conocer y manejar las emociones en nosotros mismos y en los demás. También se les conoce como “competencias interpersonales” para agrupar a estas habilidades en una persona.” (UNAM, s.f.).

Lo anterior supone, que no basta con resolver, por ejemplo, una falla de señal (servicio de video) que realizan los ejecutivos de reparaciones; de inicio a fin, la interacción debe buscar la resolución de la falla, pero acompañada de una carga comunicativa enfocada a una experiencia afectiva, de importancia y prioridad hacia el cliente. No podemos hacer la disociación de ambas experiencias. De igual forma, que seguir todas las pautas de comunicación efectiva resultan insuficientes y sin importancia para el cliente cuando no se le resuelve el motivo por el que se ha comunicado a SKY. “La empresa exitosa debe funcionar como un conjunto cohesionado de habilidades y capacidades listo para ser aplicado a las oportunidades que aparecen en el mercado. Su planeación estratégica se concentra en el desarrollo y la integración de estas habilidades y capacidades, valorando siempre el talento humano y la capacidad necesaria para pasar a la acción concreta, lo cual comienza en la primera línea, que representa el punto de contacto con el cliente. Ahí debe comenzar la acción.” (Chiavenato, I. 2009, p. 42). Es en este momento que podemos hablar y justificar un modelo de capacitación propicio para el desarrollo y formación de las habilidades suaves, indispensables para ese concepto denominado servicio al cliente.

El error que se comete al pensar en las habilidades suaves durante una llamada de atención a clientes, es dar por sentado que el ejecutivo sabe y conoce todos aquellos protocolos de la comunicación con los que debe cumplir; las incidencias que se presentan en este aspecto, inciden directamente en la calificación que recibe el ejecutivo por parte de las áreas encargadas de emitir un juicio de valor sobre su trabajo; hasta el mínimo detalle puede concluir en un cero para el ejecutivo. Este tema es un elemento de constante capacitación; ejemplificar las buenas y malas prácticas, permiten al ejecutivo comprender cómo evitar determinados errores que le resten puntos en cada una de sus llamadas. Cabe mencionar que en las interacciones que se generan con clientes o prospectos de clientes, son ellos quienes emiten un juicio de valor a través de las encuestas de satisfacción; a continuación, se muestra un ejemplo de una encuesta de una interacción de chat:



**sky**

¿Te atendimos de forma amable y cortés?  
 Sí  No

¿La información que nuestro agente te proporcionó fue clara y comprensible?  
 Sí  No

Utilizando una escala de calificación del 1 al 10, siendo el 10 la calificación más alta, elige tu respuesta: ¿Cómo calificarías la experiencia que tuviste con nuestra atención?  
 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Comentarios

¿Resolvimos el motivo de tu contacto?  
 Sí  No

Si tu respuesta fue "NO", por favor indícanos lo que no te resolvimos:

**Enviar**

A nivel pedagógico y como área de capacitación, es más viable la evaluación de las denominadas habilidades duras o hard skills, ya que son evaluadas bajo la ejecución de

procesos operativos de manera correcta, mediante el cumplimiento de diversos parámetros que indican si un ejecutivo realizó de manera correcta un proceso. Pero cuando se habla de soft skills es aún más complejo emitir un juicio de valor sobre la adquisición de estas habilidades; es uno de los retos actuales de la capacitación que se genera en SKY. “El impacto de la capacitación consiste en medir la efectividad de los programas o cursos de formación, a partir de conocimientos, habilidades y actitudes. Es decir, que lo que se ha enseñado responda a una necesidad de la organización, que los contenidos hayan sido aprendidos, los conocimientos hayan sido trasladados a las funciones propias del puesto que desempeñan y se sostengan con el tiempo.” (Orozco Francia, A, 2017, p. 17). Lograr un equilibrio entre las habilidades duras y suaves es un reto pedagógico que inicia en la capacitación y que se debe consolidar en la práctica diaria de cada ejecutivo.

Ejecutar propuestas enfocadas a desarrollar y perfeccionar ambos tipos de habilidades es un desafío complejo; ya que, por una parte, el peso que reciben los procesos operativos llega a opacar a las habilidades suaves y al propio tiempo de capacitación destinado a dichas habilidades. Concretar espacios de capacitación destinados a promover las habilidades suaves es una tarea que se ha atendido, pero que sigue en desarrollo y mejora continua en SKY; su justificación y empatía por parte de los mismos ejecutivos, es sin lugar a dudas un objetivo que demanda aún más de la creatividad e inventiva del pedagogo para generar espacios virtuales y presenciales que incidan en esta formación de actitudes y aptitudes propias de las soft skills. Nuevamente, la capacitación e-learning nos permite en el área de contenido generar materiales, infografías, capsulas breves destinadas a promover estas habilidades sin ocupar

demasiado tiempo de la jornada laboral de cada ejecutivo; y de algún modo también fungen como un pequeño espacio donde el ejecutivo puede relajarse y contextualizar sus actividades diarias bajo un modelo de mejora continua inherente a su labor de servicio al cliente.

### **3.3 Revisión de un Caso: Capacitación del Servicio de Telefonía Celular**

Para contextualizar y brindar un panorama general de lo desarrollado en el presente informe, retomaré la revisión de un caso en particular, el cual tiene como objetivo facilitar la comprensión de aquellas actividades que desarrollo como pedagogo en el área de capacitación. El caso en cuestión, es un tema muy importante en la empresa: la incorporación del servicio de telefonía celular (Blue Telecomm Cel) a la gama de productos y servicios que ofrece SKY México. Para este proyecto, cada una de las direcciones y áreas que forman parte de la empresa toman un papel relevante y preponderante; esto no es diferente para el área de Capacitación a Centros de Contacto y, por ende, a las subáreas de Contenido e Instrucción de Nuevo Ingreso. Cabe señalar que, en cuanto a capacitación, me fue asignado el proyecto, por lo cual tuve bajo mi responsabilidad toda la planeación, gestión y toma de decisiones de todo aquello relacionado al binomio de proyecto de celular-capacitación a ejecutivos telefónicos.

Antes de poder desarrollar el contenido, es necesario mencionar que este proyecto es y sigue siendo, un reto bastante estimulante para mis actividades en la empresa, así como para mi mejora continua como pedagogo. Aunado a esto, la industria de telecomunicaciones y, particularmente la telefonía celular, es un sector amplio en

constante crecimiento y con competidores fuertemente posicionados ante el usuario de dicho servicio.

“Al finalizar el 1T-2022, se contabilizaron un total de 133.3 millones de líneas, 5.3% más en su comparativo con el mismo trimestre del año anterior. En su distribución por operador, el AEP-T (Telcel) ostenta 60.7% del total de líneas al alcanzar 81.0 millones, seguido de Telefónica Movistar con 18.3% de participación de mercado o 24.4 millones de accesos estimados, AT&T con 20.5 millones de líneas y una cuota de 15.4%. Por su parte, el marcado dinamismo de los OMVs los ha llevado a contabilizar en su conjunto una razón de 5.6% del total con 7.5 millones de líneas.” (The Competitive Intelligence Unit. 2022).

Por lo anterior, el hecho de que una empresa decida insertarse en esta industria, resulta aventurado y desafiante; comprender estos planteamientos y contexto, me permitió darle un enfoque a la capacitación como una actividad expresamente puesta en servicio para que cada ejecutivo, cada área operativa y administrativa fuera consciente de la importancia de formar y desarrollar un espectro amplio de conocimientos y habilidades en los ejecutivos en relación al servicio de telefonía celular. Si bien es cierto que puede asumirse que es fácil entender el contexto general de este servicio, ya que forma parte de la vida cotidiana de la mayoría de la población en México; adentrarme en las particularidades de cada tema que compone dicho servicio, me hizo dar cuenta que es más complejo de lo que parecía en un inicio. En resumen, capacitar a toda una plantilla de ejecutivos y personal operativo en un servicio nuevo, fue y es una tarea con retos diversos y posibilidades ilimitadas para el profesional de la pedagogía.

### **3.3.1 Diagnóstico**

Antes del lanzamiento de Blue Telecomm Cel, la empresa ya estaba consolidada como proveedor de servicios de televisión satelital por suscripción; así mismo, ya se había integrado el servicio de internet alámbrico e inalámbrico. Cada nuevo servicio implica un arduo trabajo, ya que modifica de manera significativa las actividades de los ejecutivos telefónicos, los conocimientos y procesos que deben dominar para cumplir con los objetivos particulares de su campaña operativa. Este impacto también se ve reflejado en los temas y contenidos que debe dominar el área de capacitación para planear cursos de nuevo ingreso y reentrenamientos para el personal interno.

La tarea pedagógica del área de capacitación va más allá de transmitir contenido, la modificación de conductas y actitudes también es un tema de interés para mi área de trabajo. Integrar un nuevo servicio a la empresa implica resistencia al cambio, ya que en primera instancia para el ejecutivo, propone más trabajo por el mismo sueldo; es por eso que la integración de un nuevo servicio desde la perspectiva de capacitación contempla, además, el hecho de hacer consciente al ejecutivo de nuevas posibilidades para hacer un trabajo de calidad y en otras áreas como las de ventas, una alternativa para generar mayor número de comisiones mediante ventas dirigidas a un sector amplio como el de la telefonía celular.

Por lo anterior, generar expectativas positivas de nuestro personal interno, se volvió un primer paso hacia la capacitación de este nuevo servicio. Mediante LMS y con la información ya documentada del servicio, se generaron liberaciones de capsulas o videos cortos para comunicar que próximamente se estaría integrando a la empresa el servicio de telefonía celular. Estas capsulas también se enfocaron en brindar una

conceptualización de aquellos términos propios de este servicio, con el fin de buscar adoptar una nueva terminología y conceptos que pudieran concebir al ejecutivo como un experto en telefonía celular.

La tarea de análisis y planificación del área de capacitación partió desde la necesidad de generar diversos temarios de contenido para cada una de las campañas operativas, para lograr esto se debió analizar y comprender las actividades de cada una. De esta forma facilitó la generación de estos temarios para agrupar determinado número de campañas en un temario como tronco común, es decir, lo que todos deben conocer del servicio de celular y a partir de ahí, integrar las particularidades de cada campaña a dicho temario. Esta tarea demandó un análisis individual de mi parte, validarlo con el personal de mi área y a su vez, validarlo con las diferentes áreas operativas involucradas; esto suena sencillo, pero entenderlo desde la visión pedagógica y operativa de la empresa significó la búsqueda de un nivel de integración y conjunción de alto nivel para los objetivos de formación en la empresa. Todo esto me permitió identificar y delimitar los puntos de partida de la capacitación en relación al servicio de celular, así como proyectar los contenidos venideros que se ejecutarían durante el cierre de 2020 y durante todo el 2021.

### **3.3.2 Implementación de capacitación**

Para fines prácticos, se resumirán las actividades relacionadas a este proyecto en la siguiente tabla, y en las cuales he participado de forma activa desde julio de 2020 hasta la fecha:

<b>Lanzamiento de Blue Telecomm Cel 23 de diciembre de 2020</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
Presentación de Proyecto	Presentación preliminar del servicio por parte de la Dirección de Telecomunicaciones

Capacitación de Proveedor	Capacitación por parte del proveedor (Altán Redes)
Capacitación de Troubleshooting Celular	Capacitación por parte del proveedor (Altán Redes)
Portabilidad en ABD Numlex	Capacitación por parte del Administrador de Base de Datos para realizar portabilidad de usuarios
Certificación Altán	Capacitación para certificarme en el tema de telefonía celular a través del desarrollo del tema de Portabilidad
Videos de lanzamiento de Blue Telecomm Cel	Generé capsulas en LMS para comunicar al personal operativo y administrativo el lanzamiento de BT Cel, se abordaron temas como: Lanzamiento del servicio Términos frecuentes en telefonía celular Portabilidad de celular
Asistencia a pruebas en CRM Siebel	Se desarrollaron múltiples sesiones de prueba por parte de la Dirección de Tecnología de la Información para validar el proceso de venta en los sistemas de SKY (SEC, Siebel)
Temarios Blue Telecomm Cel	Se desarrollaron temarios de capacitación para las distintas campañas de call center que conforman SKY
Materiales de Oferta Comercial	Se desarrollaron materiales interactivos en herramienta de autor para comunicar mediante LMS la oferta comercial de pospago y prepago
Capacitación presencial de Argumentos de Ventas	Se capacitó de manera presencial al personal de Ventas en manejo de objeciones para ofrecer el servicio de celular
Proceso de Venta y Activación en SEC	Se generó capacitación mediante LMS de dichos procesos para las áreas correspondientes, con base en las pruebas de TI
Capacitación Troubleshooting	Se capacitó de manera presencial al área de ejecutivos encargada de dar solución a las fallas del servicio reportadas por los clientes
Capacitación Portabilidad	Se capacitó de manera presencial a las áreas encargadas de gestionar y realizar la portabilidad (ejemplo Telcel a Blue Telecomm Cel)
Capacitación de procesos posventa en CRM	A partir de las pruebas y liberaciones de TI mes a mes, se capacitó en todos los procesos posventa (más de 120 materiales virtuales en LMS) que implica la gestión del servicio: Compra de datos adicionales, recargas, servicios suplementarios Historial Financiero Cambios de Paquete Configuraciones del servicio Escalamiento de casos Aplicación oficial del servicio Procesos de portabilidad Etc.

Aplicación de Combos BT Cel	En conjunto con el área de Web Capacitación se generó una aplicación de consulta para el ejecutivo donde puede validar las ofertas disponibles, así como sus componentes para explicación de facturación al cliente
Fidelización Blue Telecomm Cel	Se capacitó sobre argumentos para promover y retener con el servicio a los clientes que realizaron contratación
Portal Blue Telecomm Cel en Intranet Operativa	Se desarrolló un portal web en Intranet Operativa que concentra mediante infografías y videos toda la información relevante del servicio de celular
Train The Trainers	Se capacitó al personal del área de capacitación en el servicio de BT Cel

A grandes rasgos, son las principales actividades desarrolladas como pedagogo en relación al servicio de celular; por supuesto, la descripción no le hace justicia en su totalidad al trabajo que implicó, tanto a nivel individual como pedagogo y como área de capacitación; pero aun así considero pertinente incluirlas para posibilitar la comprensión de todo lo descrito en el primer y segundo capítulo de este informe.

A propósito de los tiempos que vivimos, cabe señalar que la mayor parte de las actividades generadas implicó el uso de nuevas tecnologías y herramientas de comunicación, todo esto debido a la pandemia del Covid-19. En este contexto, la principal fuente de capacitación fue e-learning, es decir, materiales virtuales en LMS; esto consolidó al interior de la empresa la importancia del uso de esta modalidad para la formación del personal que integra a SKY México. Perfeccionar la puesta en práctica del Modelo ADDIE es algo imperativo para mi área, ya que en muchos escenarios la capacitación e-learning fue el único medio posible para generar aprendizaje, como se describió en la tabla de actividades, se generaron más de 120 materiales virtuales, dirigidos a diferentes campañas, lo cual refuerza la idea de una formación dominada por

los entornos virtuales. Al día de hoy aún se siguen generando materiales de capacitación gestionados en LMS para Blue Telecomm Cel.

“Otra de las causas es que se ha producido una progresiva demanda empresarial de la formación en línea. E-learning facilita la formación continua permitiendo a los empleados mejorar sus capacidades independiente del tiempo y lugar de forma compatible con sus actividades, garantizando de esta manera su adaptación a la “Sociedad del Conocimiento”. (Morales Morgado, 2010 p. 75).

### **3.3.3 Logros, alcances y desafíos de capacitación**

Sin ir más allá, como se puede inferir, el reto principal ha radicado en volverme experto en un tema que involucra un cuadro amplio de directrices. Desde terminología propia de la telefonía celular, hasta políticas del servicio en México y que son decretadas por el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT). Sin olvidar el uso de nuevas herramientas como NUMLEX que es la aplicación que usan las compañías de telefonía celular para realizar el proceso de portabilidad.

Es debido mencionar, que mi tarea no terminaría con volverme experto en los temas relacionados al proyecto de una telefonía celular en la empresa; sino demostrar esa pericia a través de la planeación de la capacitación, es decir, transformar toda esa complejidad de temas en algo que sea fácil de comunicar y comprender, en otras palabras, algo fácil de enseñar y de aprender. ¿Por quién? por los ejecutivos y personal operativo y administrativo de SKY. Lo cual quiere decir, que desde mi trinchera de capacitación y como pedagogo, tuve que demostrar el conocimiento sobre el tema y brindar una propuesta de capacitación debidamente planeada y justificada para lo que necesita el negocio, esto fue primordial para llegar a acuerdos con diversas áreas de la

empresa sobre el ¿cómo se capacitaría? ¿qué tiempo tomaría? y ¿qué resultados obtendríamos? Lo anterior implica brindar certeza y seguridad a nuestros clientes internos de que su personal estaría exitosamente capacitado en el nuevo servicio de la empresa.

Por otra parte, debo señalar que no todo es perfecto, o no todos los objetivos de aprendizaje se alcanzan con prontitud; algunos temas involucran niveles de complejidad que es necesario revisitarlos para reforzar lo aprendido y lo ejecutado en la práctica de los ejecutivos. Esta labor involucra en cuanto a e-learning, reinventar el proceso mediante el diseño instruccional generado a partir del Modelo ADDIE, identificar lo que funcionó y que no, genera prácticas de mejora del propio diseñador o pedagogo. “Los entornos virtuales de aprendizaje son un claro reflejo de los cambios en el paradigma docente. Así, el centro de estos entornos son los propios alumnos, que adquieren un rol activo en su propio proceso de aprendizaje. Mientras que el docente abandona su tradicional rol protagonista para adquirir el rol de facilitador del proceso de aprendizaje, asegurándose de preparar adecuadamente todo el entorno para que el alumno pueda alcanzar las competencias establecidas.” (Rodríguez Martínez, 2020, p. 20).

Cuestionar el logro de los objetivos de aprendizaje siempre ha sido parte de mi labor para brindar experiencias de aprendizaje de calidad a través de LMS y cuando el tema lo demanda, en los entornos de aprendizaje presencial o semipresencial. La mejora se sustenta no solo en el análisis pedagógico sino en la propia retroalimentación que comparten los supervisores y gerentes, así como los propios ejecutivos mediante los resultados de evaluaciones y encuestas que se generan en LMS por cada tema capacitado.

Ser líder como pedagogo de un proyecto de capacitación con relevancia en todos los niveles de la empresa, demanda poner en servicio los elementos que hacen al pedagogo; creatividad, innovación, planeación curricular, delimitación de los objetivos de aprendizaje, diseño instruccional, didáctica etc. Bajo una reminiscencia crítica de lo que propuse y se implementó en todo el plan de capacitación de Blue Telecomm Cel, me replantearía ciertas cosas, mientras que otras las haría igual. Por fortuna, la reinención en SKY es continua, y el producto de Blue Telecomm Cel se reinventa y transforma en un nuevo servicio llamado Blue Celular, con un nuevo proveedor (ATT) y un nuevo CRM (Salesforce).

El proceso apenas inicia en la empresa, pero las áreas involucradas ya trabajan, y de igual forma, en mi área ya me encuentro analizando y planeando la capacitación de este nuevo servicio, que será más demandante por todo lo que involucra; pero la experiencia previa con Blue Telecomm Cel, me permitirá desarrollar un plan de capacitación aún más ambicioso y definido siempre bajo un enfoque pedagógico que busca el logro del aprendizaje y su trascendencia hacia acciones concretas que propicien un mejor servicio y experiencia al cliente. Valorar la importancia del profesional de la pedagogía, así como el impacto de la formación universitaria como pedagogo en el campo laboral de la capacitación, son ideas que se desarrollarán y ampliarán en el siguiente subtema.

### **3.4 Valoración crítica de la actividad profesional**

El binomio de la formación universitaria y el campo profesional de la capacitación en el cual me encuentro inmerso, me permite hacer un análisis crítico de los alcances y áreas de oportunidad que ambos presentan. En primer plano, debo externar que hoy en día

para áreas de capacitación empresarial o corporativa no solo se busca o recluta a profesionales de la educación, es decir egresados de las Licenciaturas de Pedagogía, Ciencias de la Educación etc. En el campo de la capacitación o formación de personal, otros profesionales están haciéndose presentes, ya sea para entornos de aprendizaje presenciales o virtuales; Psicólogos, Administradores, Trabajadores Sociales, Sociólogos por mencionar a los principales.

Naturalmente, se sigue optando por aquellos profesionales que se formaron en Pedagogía o Ciencias de la Educación, o incluso Psicólogos que también tienen al aprendizaje como uno de sus campos laborales preponderantes. Es por ello que el profesional de la pedagogía debe destacarse, ya que es él quien tiene por objeto de estudio a la educación en sus diferentes vertientes. Más allá de que a lo largo de mi experiencia he estado en equipos multidisciplinarios, particularmente en SKY, me he dado cuenta de que no es la misma visión de formación o de ejecución de propuestas pedagógicas la de un Pedagogo a la de un Psicólogo, Administrador o cualquier otro profesional; incluso en comparación con otros pedagogos. Ejecutar una capacitación presencial o mediante LMS denotan aquellos aspectos que enaltecen al pedagogo y que ya se han mencionado en subtemas anteriores; mismos que lo diferencian de otros profesionales insertados en el campo laboral de la capacitación. No es mi propósito enemistar o competir con otros profesionales, ya que desde un equipo multidisciplinario se aprende mucho y se adquieren nuevas visiones de un mismo tema; simplemente busco reivindicar y darle el lugar que merece, dentro de una empresa como SKY al profesional de la pedagogía.

En otro orden de ideas, si pudiera hablar frente a un auditorio de estudiantes de pedagogía de cualquier semestre de la carrera, uno de los aspectos en los que haría énfasis sería: Aprende a hacer, a ejecutar. Una de las áreas de oportunidad que siempre he tenido presente, es la dificultad del profesional de la pedagogía en trasladar y aterrizar sus ideas de educación y formación a escenarios reales y concretos. Con esto no quiero decir que la teoría no sea importante, es parte fundamental de la implementación y ejecución de cualquier propuesta o intervención pedagógica; pero el hecho de estar en una empresa como SKY, siempre me ha demandado no solo pensar y analizar, sino poner en marcha, en práctica mis saberes y conocimientos como pedagogo para fines específicos como la capacitación y formación de personal. Si hiciéramos un breve repaso de las teorías del aprendizaje, encontraríamos que fueron planteadas por individuos que proponían nuevos enfoques, no solo desde la teoría, también desde experiencias concretas, analizadas y cuestionadas desde una interrelación cíclica de teoría y práctica. En resumen, trascender las palabras, pensamientos, teorías, ideas, hacia acciones pedagógicas con impacto real.

Puedo afirmar, sin temor a equivocarme que, dentro de las empresas, la labor pedagógica sigue cobrando mayor relevancia. Como ya se ha mencionado, las empresas buscan la mejora continua de cada uno de sus colaboradores; y esto no se logra de otra forma, que desde la autoformación de cada individuo y de la capacitación propia que brinda la empresa mediante las áreas responsables de esta actividad. La capacitación presencial y virtual siguen siendo los principales mecanismos para formar; es por ello que como pedagogo es imperativo buscar, pensar y repensar nuevas formas de utilizar e implementar estas modalidades. En cuanto a capacitación en entornos virtuales, con el

avance tecnológico, hoy son diversas las plataformas que permiten gestionar el aprendizaje desde lo virtual; por lo que me parece un punto indispensable en la formación del profesional de la pedagogía, de igual forma, el diseño instruccional desde la previa planeación curricular y la utilización de herramientas de autor para generar objetos de aprendizaje. Estos elementos permiten al pedagogo comunicar de manera más concreta: ¿Qué sabe hacer? ¿Cómo lo hace? ¿Qué necesita? ¿Qué resultados puede dar? Dejar en claro estos puntos, es responsabilidad del pedagogo, así como la profesionalización de su rol en diversos campos laborales y propiamente en el de este informe, que es la capacitación en una empresa de telecomunicaciones.

## **Conclusiones**

Durante el primer año de la carrera se revisó en una clase aquel ensayo de Jacques Delors, Los cuatro pilares de la educación; recuerdo que en primera instancia y como pedagogo de primer semestre, parecía lógico y racional, un tema acorde a la carrera. Ya en el último año poco se mencionaba de este documento o de su relevancia; incluso se le llegaba aludir como un ensayo elemental, es decir de complejidad básica. Hoy me doy cuenta de la vigencia de este documento y de su carácter universal para entender la labor que realizamos como pedagogos sea cual sea nuestro ámbito laboral. Esos 4 pilares de la educación: aprender a conocer, a hacer, a convivir y a ser, son intrínsecos al contexto de capacitación que se desarrolla en la empresa de la que soy parte.

El trabajo que desarrollo en el área de capacitación tiene como eje aprender a conocer, en SKY nunca se deja de aprender, ya que la información que se genera es “infinita”, cada semana se comparte nueva información, se replantea la que ya estaba definida y documentada; cada nuevo producto, servicio, política, campaña operativa o proyecto de formación, lleva consigo la posibilidad de acercarse a nuevos conocimientos, nuevas formas de ver y de entender un mismo tema. Mi trabajo como Especialista de Contenido tiene como objetivo imperativo implementar acciones para que nuestros clientes internos sepan de la mejor manera ejecutar su trabajo; cada propuesta lleva consigo la inherente demanda de aplicar y ejecutar en un lapso determinado; solo así se podrán evaluar alcances y resultados para medir la efectividad de la intervención pedagógica o de capacitación.

Este trabajo es inherente a la comunicación, negociación, persuasión de cada uno de los responsables de las diferentes áreas operativas y administrativas con la que tengo que

trabajar, aprender a convivir con sus propios lineamientos y modos de trabajar, es otro de los retos que implica el trabajo en una empresa compleja como SKY. Por último, ser un pedagogo profesional, capaz de adaptarse a los cambios y demandas de formación de la empresa, me ha permitido externar la importancia que tiene la enseñanza, el aprendizaje en un entorno meramente operativo como el de SKY, en otras palabras, la importancia que tiene el pedagogo, el área de capacitación.

Debo admitir que la capacitación y personal dentro de una empresa no es algo fácil o sencillo, es por esta razón que cada vez es más necesario que el pedagogo busque nuevas alternativas, busque consolidar las bases con las que se trabaja, en este caso el diseño instruccional desde el Modelo ADDIE. Aprender nuevas propuestas, nuevas maneras de hacer, de crear contenidos educativos, nuevas herramientas que innoven en la modalidad e-learning y también en la modalidad presencial, son tareas inacabadas, ya que el avance tecnológico y de formación en las universidades va derribando y adquiriendo nuevos paradigmas que invariablemente llegan a impactar en la capacitación o visión de formación que se desarrolla en las empresas. Y aunque los resultados obtenidos en la experiencia profesional en SKY han sido positivos, la idea de mejora continua siempre será inherente a esta labor y al enfoque de aprendizaje a lo largo de toda la vida que se cimentó durante la formación universitaria como pedagogo.

## Fuentes Consultadas

- Alles, M.A. (2019). Formación. Capacitación. Desarrollo. Diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/040. Granica. Retomado de [https://books.google.com.mx/books?id=keH4DwAAQBAJ&pg=PA25&hl=es&source=gbs\\_toc\\_r&cad=3#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=keH4DwAAQBAJ&pg=PA25&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false)
- Ausubel, D. P. Adquisición y Retención del Conocimiento. (2002). Paidós. Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?id=VufcU8hc5sYC&printsec=frontcover&dq=ausubel&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=estructuras&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=VufcU8hc5sYC&printsec=frontcover&dq=ausubel&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=estructuras&f=false)
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill. Recuperado de [https://www.academia.edu/42223113/Chiavenato\\_I\\_2009\\_Gesti%C3%B3n\\_del\\_Talento\\_Humano](https://www.academia.edu/42223113/Chiavenato_I_2009_Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano)
- Delors, Jacques. (1996). LA EDUCACIÓN encierra un tesoro Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. Santillana Ediciones UNESCO. Recuperado de [https://www.academia.edu/34278194/LA\\_EDUCACION\\_encierra\\_un\\_tesoro\\_Informe\\_a\\_la\\_UNESCO\\_de\\_la\\_Comisi%C3%B3n\\_Internacional\\_sobre\\_la\\_educaci%C3%B3n\\_para\\_el\\_siglo\\_XXI\\_presidida\\_por\\_JACQUES\\_DELORS](https://www.academia.edu/34278194/LA_EDUCACION_encierra_un_tesoro_Informe_a_la_UNESCO_de_la_Comisi%C3%B3n_Internacional_sobre_la_educaci%C3%B3n_para_el_siglo_XXI_presidida_por_JACQUES_DELORS)
- Gil, M. C. (2004). Modelo de diseño instruccional para programas educativos a distancia. Perfiles Educativos, vol. (XXVI), núm. 104), 93-114. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982004000300006](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982004000300006)

- Gutiérrez Rico, D. y Gándara Puentes, A. (2020). Diseño instruccional. Un punto de partida estratégico. Recuperado de <http://upd.edu.mx/PDF/Libros/Instruccional.pdf>
- Intranet Corporativa SKY. (2022). Nuestra Historia. <https://skyintranetcorporativa.sky.com.mx/do/SitePages/>
- Intranet Operativa SKY. (2022). Mi Operación. <https://skyintranetoperativa.sky.com.mx/sites/IntranetOperativa/Pages/Mi%20Operaci%C3%B3n.aspx>
- ITMadrid Digital School. (2021). Qué es el Modelo ADDIE y cómo aplicarlo. Retomado de <https://www.itmadrid.com/que-es-el-modelo-addie-y-como-aplicarlo/>
- Luna, M., Ayala, S. y Rosas, P. (2021). El Diseño Instruccional. Elemento clave para la innovación en el aprendizaje: Modelos y Enfoques. Astra Ediciones. Recuperado de [https://www.academia.edu/72028171/Dise%C3%B1o\\_instruccional\\_emp%C3%A1tico\\_un\\_modelo\\_de\\_encuentro\\_entre\\_personas](https://www.academia.edu/72028171/Dise%C3%B1o_instruccional_emp%C3%A1tico_un_modelo_de_encuentro_entre_personas)
- Morales Morgado, E. M. (2010). Gestión del conocimiento en sistemas e-learning, basado en objetos de aprendizaje, cualitativa y pedagógicamente definidos. Ediciones Universidad Salamanca. Retomado de <https://books.google.com.mx/books?id=Z9y6-5fKOGkC&pg=PA133&dq=aprendizaje+en+linea&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj4p5XVtsn4AhXHnGoFHeszCts4FBD0AXoECAkQAq#v=onepage&q=aprendizaje%20en%20linea&f=false>
- Orozco Francia, A. (2017). El impacto de la capacitación. UNID Editorial Digital. Retomado de <https://books.google.com.mx/books?id=RNRJDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=>

[capacitacion+de+personal+en+una+empresa&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](#)

- Rodríguez Martínez, B. (2020). Docencia colaborativa universitaria: planificar, gestionar y evaluar con entornos virtuales de aprendizaje. Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha. Retomado de [Docencia colaborativa universitaria: planificar, gestionar y evaluar con ... - Beatriz Rodríguez Martín - Google Libros](#)
- Ruiz Velasco Sánchez, E. y Bárcenas López J. (2019). Edutecnología y Aprendizaje 4.0. Sociedad Mexicana de Computación en la Educación A.C. Retomado de <https://books.google.com.mx/books?id=9PBDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=aprendizaje+en+linea&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj4p5XVtsn4AhXHnGoFHeszCts4FBDoAXoECAoQAq#v=onepage&q&f=false>
- Salesforce. (2022). ¿Qué es CRM?. Retomado de <https://www.salesforce.com/mx/crm/>
- SKY. (2022). Aviso de Privacidad. <https://www.sky.com.mx/aviso-de-privacidad.html>
- Tarazona, J. E. (2012). Generalidades del diseño instruccional. Inventum (No. 12), 37-41. Retomado de [https://www.academia.edu/36831827/Generalidades\\_del\\_dise%C3%B1o\\_instruccional](https://www.academia.edu/36831827/Generalidades_del_dise%C3%B1o_instruccional)
- The Competitive Intelligence Unit. (2022). Telecomunicaciones Móviles al 1T-2022. Recuperado de [Telecomunicaciones Móviles al 1T-2022 — The CIU](#)
- UNAM. (s.f.). Unidades de Apoyo Para el Aprendizaje. Retomado de [https://uapas2.bunam.unam.mx/sociales/habilidades\\_suaves](https://uapas2.bunam.unam.mx/sociales/habilidades_suaves)