



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

***“LA EXPERIENCIA DEL ADMINISTRADOR
EDUCATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE
COBRANZA TELEFÓNICA BANAMEX”***

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PRESENTA
FABIOLA OSORIO LIMA

ASESORA:
LIC. MA ELENA BECERRIL PALMA.

MÉXICO, D.F.

2010

MIS AGRADECIMIENTOS DE LA TESIS ...(COMO LO PROMETI)

Son tantas personas a las cuales debo parte de este triunfo, de lograr alcanzar mi culminación académica, la cual es el anhelo de todos los que así lo deseamos.

Definitivamente, a “YAVÉ “, Dios, mi Señor, mi Guía, mi Proveedor, mi Fin Ultimo; sabes lo esencial que has sido en mi posición firme de alcanzar esta meta, esta alegría, que si pudiera hacerla material, la hiciera para entregártela, pero a través de esta meta, podré siempre de tu mano alcanzar otras que espero sean para tu Gloria.

En memoria a Mi hermano “LUIS EDUARDO” en paz descanse, por la promesa que te hice antes de que estuvieras con Papá Dios, “hoy es cumplida “, y sé que estás en el mejor lugar festejando.

*A mis padres, **LORENZO Y HORTENCIA** y a mis hermanas **YENY, HOSHE**, por darme la estabilidad emocional, económica, sentimental; para poder llegar hasta este logro, que definitivamente no hubiese podido ser realidad sin ustedes. GRACIAS por darme la posibilidad de que de mi boca salga esa palabra...FAMILIA. , gracias por tener fé a mi triunfo, por confiar en mí, y por enseñarme que todo se aprende y que todo esfuerzo es al final recompensa. Su esfuerzo, se convirtió en su triunfo y el mío.*

*A mi porción de cielo que bajo del cielo, para hacerme la mujer más feliz y realizada del mundo, gracias porque nunca pensé que tan pequeño ángel emanará tanta fuerza y entusiasmo para sacar adelante a alguien. **TE ADORO TEAMO HIJA KARIME PAMELA.** Perdona el tiempo que sacrificamos sin poder estar juntas, para culminar ésta meta que es nuestra.*

*A ti “**DANY “Amuchis**, por tú apoyo incondicional y que al final también te prometí escribir: “Se ha realizado”. **TE AMO**, serás, siempre mi inspiración para alcanzar mis metas. **Y debes saber, que fuiste un valioso pilar que me dio la fuerza necesaria para que lograré culminar mi carrera.***

*A todos mis **Tíos(as), primos (as)** pasados y presentes; pasados por ayudarme a crecer y madurar como persona y presentes por estar siempre conmigo apoyándome en todo las circunstancias posibles, también son parte de esta alegría, **LOS RECUERDO....pero en especial a mi TÍO GUMER..***

***TÍO GUMER**, gracias por regalarme tiempo y palabras desde niña que nunca se me olvidarán y que ahora con gusto las recuerdo llevándolas en mi corazón y te digo que tienes razón...pués me han ayudado....*

“EL ESTUDIO ES LA LLAVE DEL ÉXITO”. Tús palabras tío Gumer me han ayudado.

ASI MISMO DOY GRACIAS...

A mis suegros **MIGUEL Y PAQUITA**, por soportar y saber esperar, en especial a **PAQUITA**, por verme como una hija más y preocuparse por mi salud.

A **VERO URBINA** y **KARLA GARCÍA**, dos personas que fueron mi apoyo durante éste agradable y difícil periodo académico, por ser **MIS AMIGAS**, y por seguir soportándome y siendo parte de mi vida, **LES VALORO Y LAS QUIERO MUCHO**.

A mi equipo de tesis:

A mí fabuloso equipo de tesis: **MTRA. MA ELENA BECERRIL PROF. TOMAS ROMÁN BRITO, MTRA. MA DEL CARMEN TREVIÑO, MTRO. CARLOS FONTES**, gracias a mi cuarteto, por ayudar en el último escalón para poder alcanzar, éste ... **MI SUEÑO**, que ahora es una realidad.

En especial:

A mi querida Directora de Tesis: Dra. **MA ELENA BECERRIL PALMA** por su asesoramiento y estímulo para seguir creciendo intelectualmente, por su predisposición permanente e incondicional en aclarar mis dudas y por sus substanciales sugerencias durante la redacción de la Tesis, por su amistad.

A usted Prof. **TOMAS ROMÁN BRITO**, por la oportunidad de permitir realizar y llevar acabo el servicio social y compartir en su espacio, le valoro bastante porque sin su paciencia y ayuda no podría haber dado éste paso, gracias por su comprensión y consejos brindados.

Y a todos aquellos, que han quedado en los recintos más escondidos de mi memoria, pero que fueron partícipes en cincelar a ésta **FABIOLA OSORIO LIMA, GRACIAS**.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	Pág.1
CAPÍTULO 1. EI ADMINISTRADOR EDUCATIVO Y LA ADMINISTRACIÓN DE COBRANZA TELEFÓNICA BANAMEX	5
1.1. Concepto de Administración	5
1.2. ¿Qué es Administración Educativa?	6
1.3. La Administración Educativa y el Administrador Educativo	9
1.4. El Administrador Educativo en la Administración de Cobranza Telefónica Banamex.	14
1.5. La Administración de Cobranza Telefónica.	22
1.5.1. Procedimiento Administrativo del área de Cobranza.	22
1.5.2. Funciones y Cargos.	25
1.5.3. Responsabilidades.	27
1.5.4. Administración del Sistema de Cobranza.	28
1.5.4.1. Tecnología y Soporte	28
1.5.5. SICOB(Sistema Integral de Cobranza Banamex) Tecnología y Soporte.	30
1.5.6. Administración de Mosaix.	32
1.5.7. Administración de Nice (Grabadoras Nice Log)	33
1.6. Soporte Administrativo y Monitoreo.	38
1.7. Unidad interna de Entrenamiento.	38
1.7.1. Objetivo de Entrenamiento y Actividades.	38
1.8. Proyecto del departamento de Cobranza para el Administrador Educativo.	48

CAPITULO 2.BANAMEX CITIGROUP COBRANZA TELEFÓNICA	47
2.1. Centro de Trabajo.	47
2.2. Políticas	48
2.2.1. Políticas Corporativas	48
2.2.2. Políticas generales	50
2.2.3. Políticas de Cobranza	51
2.2.4. Privacidad y registros de Calidad	53
2.3. Cobranza Telefónica.	54
2.3.1. Estructura Organizacional	55
2.3.2. Funciones del ejecutivo telefónico en Cobranza Telefónica.	55
2.3.3. Sistemas de gestión telefónica en Cobranza Banamex.	58
2.4. Cobranza de cuentas.	60
2.4.1. Planeación de la Producción.	61
2.4.2. Planeación Operativa	61
2.4.3. Manejo de Filas de Trabajo	62
2.4.4. Gestión Telefónica y Apoyos.	62
2.4.5. Monitoreo a la Gestión Telefónica.	63
CAPITULO 3.DESARROLLO DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO COMO CAPACITADOR EN EL ÁREA DE COBRANZA TELEFÓNICA.	66
3.1. El Administrador Educativo en la gestión telefónica.	66
3.1.2. Funciones.	67
3.1.3. Relación de Administración Cobranza Telefónica Banamex con herramental del Administrador Educativo.	68
3.2. La Administración de Recursos Humanos.	73
3.2.1. Perfil de Puesto.	78
3.3. Capacitación y Adiestramiento del Administrador Educativo en la gestión telefónica.	80

3.3.1. El Administrador Educativo como Capacitador._____	89
3.4. Competencias Laborales en cobranza Telefónica._____	92
3.5. Conocimientos y Habilidades del Administrador Educativo aplicadas en cobranza Telefónica._____	93
3.5.1. El Administrador Educativo como Back Up._____	102
3.6. El Administrador Educativo en la Supervisión de Cobranza Telefónica Banamex._____	103
3.7. Aportaciones a la Administración Educativa._____	105

CAPITULO 4 .Propuesta de un Proyecto de capacitación para el departamento Gerencial de Recursos Humanos en la modalidad:

“MEJORA INTEGRAL DEL SERVICIO AL CLIENTE”. _____	112
---	------------

4.1 “Calidad de la Actitud en el Servicio de Cobranza Banamex “. Detección de Necesidades._____	113
4.2. De una Actitud gracias a la capacitación podríamos hacer un cambio desarrollando nueva Aptitud._____	116
4.3. Cuestionario aplicado al personal de Cobranza BANAMEX._____	119
4.4 Sistematización de la Información._____	121
4.5 Personal a Capacitar._____	131
4.6 Programa de capacitación._____	133
4.7 Material para la capacitación._____	135
4.8. Resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación._____	136
4.8. Curso de la Capacitación._____	138

CONCLUSIONES._____	164
---------------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA._____	170
---------------------------	------------

CIBERGRAFÍA._____	173
--------------------------	------------

INTRODUCCIÓN.

Por medio de ésta investigación llamada: “*La experiencia del Administrador Educativo en el departamento de Cobranza Telefónica en Grupo Financiero Banamex*”, se describirá el funcionamiento institucional de Cobranza Banamex, para verificar si el desempeño del Administrador Educativo, cumple con los requisitos de la profesión de Administración Educativa y qué otro tipo de funciones se realizan y derivado de éstas, las habilidades y experiencia que se adquieren.

En la actualidad el papel del Administrador Educativo obtendrá varias formas de interpretarse en la práctica laboral debido al problema de identidad de la Administración Educativa, al escaso conocimiento en la carrera entre círculos universitarios y el sector de servicios, el poco desarrollo teóricamente y al encontrarse vertida nuestra profesión ,por diversas actividades administrativas en general , logran la confusión de hacia donde se deberán dirigir los esfuerzos como egresados de la carrera de Administración Educativa.

La profesión de Administración Educativa tomará las herramientas de la disciplina administrativa general que ya existe, para aplicarse en la práctica; es decir lo que queremos investigar son las nuevas formas de desarrollo de la Administración Educativa en la práctica actual y de ésta manera, trataremos de rescatar nuestra experiencia como Administradores de la Educación sobre el sector privado. De éste modo, podríamos dar a conocer, qué conocimientos y habilidades podríamos rescatar para la Administración Educativa y su campo laboral que le concierne en la realidad, para ambientes educativos.

Entre la falta de empleo y competencias laborales, como Administradores de la Educación nos encontraremos en el problema de desarrollar nuestro papel en lo que es nuestra identidad profesional, en el que debemos de resolver problemas sociales de la educación, y se nos vinculará con otros procesos de trabajo, en los cuáles sólo trataremos de rescatar nuestro quehacer, dejando el papel real de la Administración Educativa y nos adaptaremos a las nuevas condiciones laborales de la administración general.

Es aquí en éste momento en el que nos debemos dar cuenta del verdadero papel que jugamos dentro de organizaciones, ya sea particulares, mixtas o de gobierno y en éste caso le corresponde a la privada , y así poder hacer la distinción del desarrollo de la Administración General y la Administración Educativa.

En ésta investigación se verá la adaptación de la profesión de Administración Educativa a un esquema de la institución privada llamada Grupo Financiero Banamex (GFB) dictaminada por Citigroup.

Actualmente el Administrador Educativo en México, se encuentra inmerso en Avances tecnológicos, dentro de un país tercermundista en el cuál influye demasiado el Capital extranjero y a consecuencia el desarrollo de organizaciones privadas.

El Administrador Educativo debería de verse involucrado en construir condiciones para que se dé el proceso de socialización en ambientes de la educación y su materia, y en resolver así mismo problemas de la educación, sin embargo ya involucrado en el mundo de organizaciones privadas, de infraestructura y tecnologías avanzadas, se introduce y trata de rescatar su desempeño como Administrador de la Educación. Administrar o trabajar para una empresa que produce bienes y servicios ó cosas no es lo mismo que trabajar para una institución educativa.

En las instituciones educativas, el proceso de burocracia, el buen manejo de capital social, le impiden el fácil ingreso al Administrador Educativo, como debería de ser. La débil insistencia por obtener puestos excesivamente demandados, y alcanzar una mejor remuneración económica, el estilo neoliberal también infunde al ideal educativo en un carácter competitivo y es aquí donde el Administrador Educativo encuentra el fácil ingreso a instituciones privadas , en las cuáles se ofrecen grandes oportunidades para desarrollo profesional y mejorar el estatus económico sin dejar pasar más tiempo y poder rescatar experiencia del herramental por lo menos, de lo que a la Administración Educativa

le concierne. Es así como el Administrador de la Educación se incursiona en ambientes privados.

La misma empresa privada diseña, lo que debería producir y sus propias políticas y objetivos organizacionales, no depende de las políticas del Estado como lo es para la educación y su administración, ya que si depende de ésta.

Aquí se vería el papel ó el proyecto que la empresa privada Grupo Financiero Banamex Citigroup, diseña para el Administrador Educativo y podríamos ver si cumple desarrolla o se dota de conocimientos y habilidades, que se relacionan con la Administración Educativa y con la organización privada, y si ésta experiencia profesional que se adquiere es en beneficio de la Administración de la Educación y la organización ó únicamente para la organización.

El grupo Financiero Banamex surge en Agosto del 2001 como resultado de la venta del Grupo Financiero Banamex-Accival al Grupo Financiero Citigroup, conservando el nombre de la institución Financiera más grande del país.

A su vez, el grupo Financiero Banamex-Accival ("Banaci"), se conformó en el año de 1991 cuando un grupo de inversionistas encabezados por los principales accionistas de la Casa de Acciones y Valores de México ("Accival") compró el Banco Nacional de México, estando como sexenio el gobernado de Carlos Salinas de Gortari, en donde empiezan las privatizaciones a grandes organizaciones bancarias, como el Banco Nacional de México ("Banamex"). Dentro de ésta organización se encuentra el departamento de Cobranza Telefónica Banamex ,que es el punto que se describirá a continuación.

Sin desviarnos del punto de ésta investigación la mayor parte de las instituciones de gran bolsa de empleo y mejor pagadas son las privadas, y es así como debemos de separar el tipo de Administración que estas instituciones ofrecen, sus conocimientos y su nivel de avance técnico, sin desviar nuestro papel como Administradores de la Educación. Si como Administradores de la Educación nos interesa tomar herramientas de ésta Administración privada, o no y para eso tenemos que distinguir ¿Qué es la Administración Educativa? y ¿Cómo es la Administración de cobranza Banamex?, si del trabajo como Administradores de la

Educación contamos con un instrumental que podemos desarrollar y experimentar dentro de éste ambiente privado y así mismo las técnicas que se adquieren de éste para facilitar el trabajo de nuestro instrumental.

En el primer capítulo, veremos la participación laboral del Administrador Educativo en actividades técnicas Administrativas que determinarán actividades de coordinación y control de las cuáles se obtienen resultados operativos para el trabajo de niveles de cargos laborales más altos, que se encuentran en áreas como son, "soporte operativo", aunado a un análisis y comparación de la Administración Educativa con la Administración de cobranza, sus funciones y cargos.

En el segundo capítulo el Administrador Educativo se involucra en normas establecidas en cobranza Banamex y su influencia sobre el mismo trabajo , desarrollando, habilidades técnicas, de diseño y habilidades humanas que le servirán para escalar a niveles o cargos más altos .

Siguiendo al tercer capítulo, nos referimos a la demostración y desarrollo de conocimientos de la Administración Educativa, y los conocimientos ya adquiridos en Cobranza Banamex, en los cuáles nos encontraremos en el campo instrumental que nos corresponde como Administradores Educativos.

Por último en el cuarto capítulo, se detectarán problemas sociales, en los que se intervendrá en el campo de Recursos Humanos, con una propuesta de capacitación que no se ha desarrollado antes en Cobranza Banamex, ésta propuesta es a favor de resolver, los problemas sociales ya detectados.

CAPÍTULO 1.

EI ADMINISTRADOR EDUCATIVO Y LA ADMINISTRACIÓN DE COBRANZA TELFÓNICA BANAMEX.

Cuando se inicia el estudio en la Carrera de Administración Educativa, como alumno de reciente ingreso, no sabemos distinguir, Qué es la Administración Educativa, y el terreno o dimensión laboral que ésta licenciatura ofrece. Sin embargo en su estructura curricular en el traslado de otras ciencias al terreno de la teorización y práctica, podemos relacionarla fácilmente con La Administración general ya consolidada en la aplicación al sistema educativo que nos permite conocer y orientar su significado. Pero en sí, saber y distinguir su significado, el objeto de estudio real de la Administración Educativa y lo que la hace diferente de la Administración general en la práctica, es una respuesta que podemos encontrar en éste primer capítulo, en el cuál también nos veremos ya como egresados de la Licenciatura de Administración Educativa, enfrentando otra nueva incógnita, y ésta sería; las nuevas formas de aplicación en la práctica.

Como Licenciando(a) en Administración Educativa nuestra base laboral serían las instituciones educativas, visualizando su estudio y práctica en forma teórica, sin embargo; se tendría que analizar su desarrollo si la orientación laboral se da en una institución de carácter privado. A continuación veremos al Administrador Educativo en el desarrollo y rescate de los conocimientos que la licenciatura de Administración Educativa le da como herramental de sus materias en la estructura curricular en el ambiente privado.

1.1 Concepto de Administración

En general todas las organizaciones tienen una Administración, podemos analizar a la administración como disciplina y como proceso. Como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos, etc. La Administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización. En este sentido, podríamos decir que: La Administración es conducción racional

de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultándole algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento.

La Administración es “El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.¹

Es “el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización”²

La Administración ha sido una necesidad natural, obvia y latente de todo tipo de organización humana. Desde siempre, cada tipo de organización ha requerido de control de actividades (contables, financieras o de marketing etc.) y de toma de decisiones acertadas para alcanzar sus objetivos, cualquiera que sean estos, de manera eficiente, es por esto que han creado estrategias y métodos que lo permitan.

1.2 ¿Qué es Administración Educativa?

La Administración Educativa, como disciplina, es un campo de investigación reciente, de ahí que aún no exista suficiente consenso que unifique los criterios en torno a su definición, así como a la delimitación de los elementos que la conforman; sin embargo, la mayoría de los estudios comparten la idea de que una organización educativa responde a los mismos principios de cualquier otra organización, por lo cual se deduce que esto se hace extensivo, también, a los principios referidos a la administración.

De la Administración general que es una disciplina dividida en una serie de campos de conocimiento de las organizaciones y de los sistemas, encontramos una gran gama de especialidades en relación a este campo, primero tenemos que de la administración nació por una de sus especialidades: “La Administración

¹ CHIAVENATO Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”,.Pág. 10.

² DÍEZ de Castro E, García del Junco J, Martín Jiménez F. y Periañez Cristóbal R, “Administración y Dirección”, Pág. 4.

Pública”³ esta rama de la disciplina está conformada por políticas que conllevan al buen manejo del estado , además de crear una serie de aplicaciones a las demás ramas como lo es la organización por organigramas. Esta rama de la administración está encargada del estudio de los microsistemas, es decir de la sociedad, para establecer y mantener los sistemas racionales que se encuentran en él, con el fin de lograr el bienestar de un pueblo y la valoración de sus derechos, además de la caracterización de sus obligaciones frente a su sociedad como persona activa del sistema administrativo.

Si la Administración Pública está conformada por políticas que conllevan al buen funcionamiento del Estado, entonces la Administración Educativa, resolvería problemas de la educación para planear políticas que construyan un proceso de socialización en la educación ,viendo a la socialización como un acto político ,en el que la educación, los procesos de enseñanza aprendizaje, la dinámica escolar son escenarios de poder por ello se podría decir que ,Administrar la Educación es administrar las distintas políticas de la educación por lo tanto el Administrador Educativo podría ver la necesidad de planificar o diseñar formular políticas educativas y primeramente debería de ver las necesidades de instituciones educativas , ver sus metas y logros de objetivos pero sobre todo la necesidad de la sociedad para su avance . Viendo de ésta manera a la socialización como un acto político en el que, la educación, los procesos de enseñanza aprendizaje, la dinámica escolar, el orden social, son escenarios de disputa de poder.

Podría definir a la Administración Educativa “ Como una rama de la Administración Pública disciplina ,que se encarga de construir el proceso de socialización en la educación y su materia en la resolución de problemas sociales aunado a la planificación de metas para formular políticas que ayuden a que se dé un proceso de socialización en la educación para lograr el bienestar común ,

³ Conjunto de funciones desempeñadas por órganos de la Federación, de los estados y municipios, cuya finalidad es satisfacer las necesidades generales de la población en cuanto a servicios públicos. Conjunto ordenado y sistematizado de instituciones gubernamentales que aplican políticas, normas, técnicas, sistemas y procedimientos a través de los cuales se racionalizan los recursos para producir bienes y servicios que demanda la sociedad en cumplimiento a las atribuciones que las Constituciones federal y estatales confieren al Gobierno Federal, Estatal y Municipal .www.palmira.gob.com

y como tal sigue pasos o fases claramente definidas: planificación, organización, dirección coordinación, ejecución, control ,con eficiencia, eficacia y relevancia“.Apoyándome en Owens⁴ como en la relación de la administración pública y en Sander que nos menciona que la Administración Educativa debe llevar eficiencia eficacia, efectividad y relevancia. ⁵

Educar como se ha dicho popularmente es un arte; se llega a considerar el proceso enseñanza aprendizaje, como una ciencia y a todos los que en él están inmersos, como responsables de que este se lleve a cabo satisfactoriamente.

⁴ La Administración Educativa es la composición de una serie de conocimientos, especializados, habilidades e ideas de las actividades administradas, separados de aspectos técnicos. Es la adaptación de modelos de - otras disciplinas que sean aplicables a la Administración Educativa. Tiene mucho en común con las administraciones comercial, pública (comerciales o de gobierno) y de hospitales. (OWWENS,R. “ La escuela como organización “ ,Pág.33)

⁵ La Administración Educativa es un fenómeno global con múltiples orientaciones o dimensiones analíticas y praxiológicas constituido por cuatro dimensiones dialécticamente articuladas:

- -Dimensión Económica (eficiencia)
- -Dimensión Pedagógica (eficacia)
- -Dimensión Política (efectividad)
- -Dimensión Cultural (relevancia).

Con cada uno de su criterio Administrativo.(SANDER B. “Gestión Educativa en América Latina “ , Pág.58)

Dimensión Económica (eficiencia) :Del sistema educativo abarca recursos financieros y materiales, estructuras, normas burocráticas y mecanismos de coordinación y comunicación con la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo. Programa y controla recursos, organiza estructuralmente la institución, fija papeles y cargos, divide el trabajo, determina cómo debe de realizarse éste y establece normas de acción.

Dimensión Pedagógica (eficacia): De la Administración de la Educación, se refiere al conjunto de principios, técnicas y escenarios educativos intrínsecamente comprometidos con el logro eficaz de los objetivos del sistema educativo y de sus escuelas y universidades, la capacidad administrativa para alcanzar las metas.

Dimensión Política (efectividad) : Engloba las estrategias de acción organizada de los participantes del sistema educativo y de sus escuelas y universidades ,radica en las responsabilidades específicas del sistema educativo para con la sociedad, refleja la capacidad de administrar y satisfacer las demandas concretas ,planteadas por la comunidad externa ,mide la capacidad de producir las respuestas y soluciones para los problemas políticamente planteados, por los participantes de la comunidad.

Dimensión Cultural (relevancia): Cubre los valores y las características filosóficas, antropológicas, biológicas, psicológicas y sociales, de las personas que participan del sistema educativo y de la comunidad en el cuál funciona. Mide el desempeño administrativo en términos de importancia, significación, pertinencia y valor a los más variados aspectos de la vida humana. (Ibíd., Pág.60)

Como ciencia que es, la educación y sus actores (alumnos, docentes, institución, etc.) necesitan de un proceso que los ayude a cumplir sus objetivos.

La Administración Educativa, es definida como lo dice Ugalde ⁶ comporta varias acciones como un proceso pero para llegar a ese proceso debemos saber sus fases. Es decir la Administración Educativa constituye, fundamentalmente, las actividades, los medios, los actores, involucrados en la educación que buscan principalmente la excelencia de dicha ciencia.

La Administración Educativa favorece el dinamismo y la eficiencia, procura utilizar al máximo los recursos con los que cuenta, coordina a quienes en ella se encuentran, en busca de un objetivo para el bienestar común.

Como se ha mencionado la Administración Educativa es un proceso, y como tal sigue pasos o fases claramente definidas: planificación, organización, dirección y control.

“La Administración Educativa debe esforzarse continuamente por satisfacer las necesidades y las expectativas sociales; por ello la evaluación del sistema educativo se orientará a la permanente adecuación del mismo a las demandas sociales” (Artículo 62.1 de la Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo).

1.3 La Administración Educativa y el Administrador Educativo

La Administración Educativa, es la parte de la administración general encargada del quehacer educativo.

Si nos apoyamos en los diversos enfoques administrativos, nos resultaría fácil comprender que nos apoyaríamos también en la Administración General.

⁶ La Administración Educativa es el "proceso que, en su relación, comporta varias acciones, encadenadas, como un conjunto coherente y ejecutadas para obtener del sistema educativo el máximo rendimiento posible"(UGALDE, J. "Administración Institucional "Pág. 75).

Administrar significa servir por tanto una de las funciones primordiales del Estado, La Administración Pública, La Administración Educativa, es la de servir y cuidar. Administrar como Administrador de la Educación es crear condiciones para que lo educativo promueva la cultura en todos los sentidos ,una cultura en el cuidado del agua , una cultura de la limpieza, una cultura del orden social, una cultura de entender a los jóvenes y a los que son diferentes una cultura que nos permita tomar decisiones responsables para el bienestar social, abatir el rezago de alfabetización, una cultura que nos permita invertir en la educación ,para que nuestro país salga del subdesarrollo.

Hoy los Administradores Educativos debemos de tener en claro, lo que queremos decir y hacer con nuestra profesión, uno de los desafíos que habríamos de enfrentar es saber cuál es el espacio de intervención y dimensión del problema a resolver ese espacio que nos da La Administración Educativa.

Debemos de entender que el espacio fundamental debe de ser “el sistema educativo o más concretamente las políticas para llevar por el camino adecuado al sistema educativo”.

Apoyándome en el punto (1.2) de ésta investigación, volvería a reafirmar que el objetivo de un Administrador Educativo es el resolver problemas de la educación para planear políticas que construyan un proceso de socialización en la educación, viendo a la socialización como un acto político, este proceso de socialización debe de darse en los valores y el conocimiento. De acuerdo en que la política se construye en base a determinadas condiciones que influyen en la ideología y la práctica estas condiciones prevalecen ahí o se modifican por el impacto que ejercen otras políticas del estado o acciones gubernamentales.

El Administrador Educativo estudia y forja su formación profesional en la UPN (Universidad Pedagógica Nacional), para lograr éste objeto de estudio y llevarlo a la práctica.

El objetivo de la Licenciatura en Administración Educativa es “formar profesionales de la educación, especialistas en la administración y gestión de las instituciones del Sistema Educativo Nacional, capaces de seleccionar y aplicar

principios, métodos y técnicas que permitan una organización eficiente que apoye las tareas de enseñar, investigar y difundir la cultura con base en el análisis de los diversos enfoques administrativos “.⁷

La UPN se ha preocupado por el desarrollo técnico de la disciplina pero existe muy poca difusión de la carrera entre círculos universitarios y el sector de servicios, esto hace que la carrera se convierta en una disciplina poco desarrollada teóricamente y su campo profesional ésta compuesto por diversas profesiones ó el traslado de otras disciplinas al terreno de la teorización entre la Administración General y la Administración de la Educación. La Administración Educativa se vale de las herramientas de la disciplina Administrativa ya consolidada para aplicarse en los problemas de la educación. Y esto lo podemos analizar en sus materias de la estructura curricular, viéndolas también como herramientas que el Administrador Educativo toma para las nuevas formas de aplicación en la práctica.

En un ejemplo las herramientas que nos permiten desarrollar profesionalmente a la Administración Educativa desde lado público o gubernamental son :

Introducción a la Administración, El Estado Mexicano y los Proyectos Educativos (1857-1920).Análisis del Pensamiento Social Contemporáneo, Institucionalización, Desarrollo Económico y Educación (1920- 1968), Teoría de la Administración, Teoría Pedagógica Contemporánea, Crisis y Educación en el México Actual (1968 -1990) (formación inicial), Administración Pública en México, Sociología Política. Teoría del Estado, Legislación Educativa, Teoría Económica ,Teoría de la Organización, Problemas de Administración Educativa, Derecho Administrativo Análisis Político Económico, Análisis e Interpretación de Estados Financieros, Planeación de Políticas Públicas y Prospectiva , Logística , Epistemología, Evaluación de Políticas Educativas ,Financiamiento de la Educación ,Programación y Presupuestación ,Administración de Personal Público.Matemáticas, Informática , Estadística , Análisis e Interpretación de Estados Financieros, Programación y Presupuestación, Logística , Contabilidad,

⁷ <http://www.upn.mx/>

Administración de Personal Público, Administración de sueldos y Salarios y Capacitación, Taller de Computación.

Las herramientas que nos permitirían desarrollar profesionalmente a la Administración Educativa desde lado Privado se distinguen de la forma siguiente: Matemáticas, Informática ,Taller de Computación Estadística , Planeación, Políticas Públicas y Prospectiva, Análisis e Interpretación de Estados Financieros, Programación y Presupuestación, Logística , Contabilidad, Administración de Personal Público, Teoría de la organización, Administración de sueldos y Salarios , Competencias profesionales y Capacitación , Capacitación en y para el trabajo.

Y pensado de un lado mixto se tomaría todo en su conjunto, si se administra el control de los bienes y servicios de aquellos organismos e instituciones pertenecientes al sector público y privado.

Se debe entender que de acuerdo a la estructura curricular de la Administración Educativa sus materias nos deberían de ayudar a ejercer en el campo profesional y como Administradores de la educación debemos enfocar nuestros esfuerzos profesionales como sería en:

- La administración de instituciones educativas
- La gestión escolar
- La organización y planeación de instituciones educativas y de los procesos de enseñanza –aprendizaje.
- Proyectos educativos.
- Administración de desarrollo de prototipos educativos a distintos niveles.
- La planificación, diseño y formulación de políticas educativas.

En mi formación profesional como egresada de la UPN, desde inicio me visualicé en un futuro trabajando en la dirección de las instituciones educativas es decir en La Administración Educativa.

El primer obstáculo que tenemos como Administradores Educativos, es éste sistema burocratizado, los vicios de éste sistema excesivo han llevado a la

Administración y política pública a un grado de inmovilidad, tenemos que desafiar las tradiciones del sistema que no admiten la transformación y el acceso a nuestro espacio profesional en las instituciones educativas.

Entiéndase como Burocracia o sistema Burocratizado para Weber, “como la forma más eficiente que podían utilizar de manera efectiva las Organizaciones complejas por ejemplo, las empresas, las dependencias gubernamentales, la milicia surgida de las necesidades de la sociedad moderna”.⁸

Consideró a la burocracia como un tipo de poder y no como un sistema social. Un tipo de poder ejercido desde el Estado por medio de su “clase en el poder”, la clase dominante. La autoridad que dominaría cada vez más a las organizaciones de tipo racional y legal, en el modelo burocrático existe también la división del trabajo, así los individuos ostentan cargos, que están ordenados jerárquicamente estrictamente delimitados para favorecer la supervisión y el control.⁹

La burocracia resulta un “tipo ideal de organización” delimitada por una estructura de dominación legal que se ejerce por medio de un cuadro administrativo aplicable a grandes organizaciones tanto del estado como del sector privado. Representa una estructura administrativa y de una organización.

Un ejemplo de ello es el financiamiento de la Educación Superior, no se ha podido resolver la inversión correcta en el sistema educativo a nivel superior, que cada vez se está convirtiendo de carácter privado en cuánto a los consumos de beneficios personales de poder y privilegio.

”Por varias razones el tema del financiamiento de la educación superior pública permanece como objeto de debate .Ante todo parece existir de acuerdo a que la instrucción universitaria, es simultáneamente: consumo e inversión pública y privada. Es un bien público en el sentido en que, en principio, reditúa beneficios a-

⁸ WEBER, M ¿Que es La Burocracia?Pág.46

⁹ MATEOS- Aparicio P “Dirección y Objetivos de la Empresa Actual “ Pág. 472

toda la sociedad por cuanto genera los cuadros profesionales encargados de tareas estratégicas para el bienestar social y el progreso técnico y científico, al tiempo que propicia la acumulación de capital humano; pero al mismo tiempo es más un bien privado en cuánto reditúa a quien lo consume beneficios personales que se traducen eventualmente en ingresos, poder y privilegio.¹⁰

Mientras que no podamos disfrutar y desarrollar en su plenitud o al máximo de lo que la licenciatura de Administración Educativa nos ofrece como campo laboral por el difícil ingreso a instituciones educativas, debemos preocuparnos por empezar a llevar a la práctica, algunas herramientas de nuestra profesión y tener un empleo que nos permita dotar y ampliar la experiencia laboral de dichas herramientas para incursionar al ámbito educativo.

1.4 El Administrador Educativo en la Administración de Cobranza Telefónica Banamex.

Tratando de definir el campo profesional del Administrador Educativo como pensar que al egresar se nos ocuparía como gerentes de las instituciones públicas, privadas o mixtas, sin embargo en México se acaban las paraestatales y sólo queda la iniciativa privada y el sector gubernamental.

La Administración Educativa como ya se había mencionado, es una rama de la Administración pública dicho en la (página 3), con su origen de la administración general, y de las materias que se dan por parte de la Administración Educativa hace distinguir por parte del empleador, que el Administrador está dotado de herramientas que podría desarrollar en el ambiente de la administración general privada, ya que Grupo Financiero Banamex es una organización de carácter privado.

“Por Administración en general entendemos el conjunto de conocimientos y acciones encaminadas hacia el control de determinados factores para la consecución de un objetivo determinado. *La administración puede referirse la*

¹⁰ RODRÍGUEZ Gómez R.”Políticas de financiamiento de la educación superior en México.”.Pág.80.

*cosa pública, privada o mixta; es pública cuando se encarga fundamentalmente de llevar a cabo las tareas gubernamentales del Estado; es privada cuando se encarga de los negocios de los particulares, y es mixta, cuando participa de las dos, y se refiere al control de los bienes y servicios de aquellos organismos e instituciones pertenecientes al sector público y privado.”*¹¹ .Esto afirma que el Administrador Educativo de acuerdo a su estructura curricular ve la manera de desarrollarse, también en ambientes privados ,ó mixtos como lo dice Lemus ya que es parte de la Administración en general .

Grupo financiero Banamex ve al Administrador Educativo, como egresado y dotado de conocimientos, proyectando de su estructura curricular materias, que se relacionan con su Administración.

Al día de hoy los fuertes vínculos que se tejen a nivel internacional la globalización la falta de empleo en México , influenciado fuertemente por instituciones privadas , convierten al Administrador Educativo en la confusión de cómo adecuarse a los contextos que la globalización exige ; sobre todo a la falta de empleo ,los gerentes de pocas empresas nacionales son extranjeros y pagan poco a los profesionistas mexicanos ,en Grupo Financiero Banamex ,el Administrador Educativo encuentra mejor empleo , bien pagado, sin embargo aquí no podría tomar la experiencia para cumplir el objeto de estudio de la Administración Educativa, puede encontrar en Banamex una Administración privada¹²,ésta organización tiene manejo de políticas ,planes programas , para lograr objetivos ,también usa herramientas de la Administración Educativa como son : Recursos Humanos, La Capacitación ,El desarrollo de personal

¹¹ LEMUS, L.” Administración, Dirección y Supervisión De Escuelas “. Pág. 25.

¹² EL Grupo Financiero Banamex surge en agosto del 2001 como resultado de la venta del Grupo Financiero Banamex-Actival al grupo Financiero Cotigroup conservando el nombre de la institución financiera más grande del país.A su vez, el Grupo financiero Banamex – Actival (“Banaci”) se conformó en el año de 1991 cuando un grupo de inversionistas encabezados por los principales accionistas de la Casa de Bolsa Acciones y Valores de México (“Accival”) compró el Banco Nacional de México (“Banamex”).Su integración a Citigroup le permite hoy en día ofrecer una extensa gama de servicios financieros en México y el mundo, con 200 millones de cuentahabientes en más de 100 países.Uno de los departamentos más importantes, es el área de Cobranza que permite que las cuentas no avancen en morosidad y ayuda en la recuperación de la cartera vencida. <http://intranet5banamex.com/>

,Administración de Personal ,La Administración de sueldos y salarios ,Supervisión y Experiencia gerencial, Programación y Presupuestación, Logística , Contabilidad, Estadística , Análisis e Interpretación de Estados Financieros, Administración organizacional, Competencias profesionales y Capacitación en y para el trabajo.

El Administrador Educativo aprende a trabajar en organizaciones privadas, en las que logra experiencia utilizando sus herramientas de la estructura curricular. En Grupo Financiero Banamex en el departamento de Cobranza Telefónica, la diferencia es que no desarrollaría el objeto de estudio de lo que le corresponde al Administrador Educativo, pero experimenta en sus conocimientos de los ámbitos de: Recursos humanos la manera de capacitar, en la planeación de formular planes y programas, proyectos de políticas de Banamex Cobranza, trabajo en grupos para la toma de decisiones etc.

En ésta investigación se observa la forma en que el Administrador Educativo se relaciona y se desarrolla también en ambientes privados.

La Administración de Cobranza Telefónica Banamex, también utiliza los principios que se manejan en el concepto de estudio de la Administración como “el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización” ,¹³ y “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” .¹⁴

El objetivo de cobranza Telefónica Banamex es:

“Establecer los lineamientos administrativos y prácticos para el cumplimiento de políticas generales, globales, legales y regulatorias, así como los requerimientos que se encuentran en el “Global Consumer Credit and Fraud Risk Policies “ ,

¹³ DíEZ E, García J, Martín F y Perriáñez R, , “Administración y Dirección”. Pág. 4.

¹⁴ KOONTZ H. y Wehrich H. “Administración Una Perspectiva Global”. Págs. 6 y 14.

incluidas en las prácticas de Cobranza para realizar la gestión de Cobranza Telefónica con alta Calidad en el servicio , de forma ágil, eficaz a fin de contribuir a la regularización de la cartera vencida, además de la reducción de transferencias de cuentas hacia instancias mayores de morosidad.

De igual forma se menciona cuando un requerimiento a las Políticas no aplica por aspectos legales o regulatorios del país o algún otro carácter técnico o práctico.”¹⁵

El Administrador Educativo, encuentra empleo en Grupo financiero Banamex en el Departamento Cobranza Telefónica y empieza a desarrollar experiencia en base a sus herramientas.

La planeación, solución de problemas complejos, de la Administración Organizacional hasta la administración técnica operativa y la implementación de nuevas políticas en la aplicación de aspectos legales que competen a la empresa.¹⁶ En el área Cobranza Telefónica en Grupo Financiero Banamex , que de Acuerdo a la estructura curricular reconoce habilidades del Administrador Educativo que proyecta a su campo laboral le ofrece las actividades que conciernen al ámbito administrativo del área de cobranza y las relaciona con el quehacer herramental del Administrador Educativo del departamento de Cobranza Telefónica Banamex y podríamos encontrar:

¹⁵ <http://intranet5banamex.com/>

¹⁶ La Administración organizacional es la unidad social (o agrupación humana) deliberadamente construida o reconstruida para alcanzar fines específicos. Las organizaciones se caracterizan por:

- a. La división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación
- b. La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus fines
- c. Sustitución del personal

La organización y planeación

- Administrar el S041(procedimientos laborables de Cobranza) para los usuarios de cobranza y obtener acceso a la información
- Aplicar medidas preventivas y correctivas a través del Director.
- Administrar los equipos de marcación predictiva Mosaix en atención a los requerimientos de los usuarios.
- Construir y mantener filas de trabajo (altas, bajas y cambios) a través de la administración de sistemas.
- Distribuir automáticamente o con mando directivos, las filas a trabajar.
- Controlar y ejecutar accesos a los marcadores predictivos.

Administración y Desarrollo de la parte técnica operativa.

- Controlar y ejecutar accesos a los marcadores predictivos
- Controlar y ejecutar IP Agent.Avaya, en el uso de los ejecutivos telefónicos.
- Obtener por parte de Mosaix que la marcación predictiva mosaix ,éste lista para iniciar la operación de gestión de cobranza de los ejecutivos, y contribuir a la localización, negociación y recuperación de la cartera vencida
- Vigilar por parte de supervisores de grupo y filas el manejo adecuado de los ejecutivos el sistema de marcación predictiva mosaix, a través de monitoreo por el Nice.
- Entablar la negociación por parte de los ejecutivos, apegándose a los niveles de negociación y argumentación.
- Manejar los sistemas de E-creator, SICOB, ADMWIN, INTRANET, MARCADOR AVAYA, a través de ejecutivos y supervisores de cobranza para el manejo laboral.

Administración de Recursos Humanos y solución de problemas complejos como implementación de nuevas políticas en Cobranza telefónica Banamex.

- Identificar desde la dirección en el área de cobranza (Activos Especiales, Los procesos e interacciones que son necesarios para la gestión de la cartera (prevent o morosa).

- Estructurar todos los procesos relevantes y que inciden en la gestión de cobranza y las áreas operativas que estarán documentados en los procedimientos de cada área o departamento, a través de la edición, revisión, aprobación, difusión y la consulta será en medio electrónico a través de la intranet, para que el personal de cobranza cuente con acceso a DocSystem, a través del módulo de la Intranet en la página <http://intranet5banamex.com/>, permitiendo, para el desempeño de sus actividades de cobranza de acuerdo a la clasificación del documento, con apego a las políticas corporativas de los clientes de seguridad de la información para los gerentes, Supervisores, Asesores, Operadores, Analistas y Ejecutivos.
- Supervisar, Monitorear y coordinar a través del NICE, la ejecución de las actividades de los ejecutivos telefónicos, para el buen manejo de las herramientas durante la iniciación, operación y cierre por parte de supervisores.
- Capturar los resultados registrados de los mosaix un día anterior laborado y hacerlos llegar a los ejecutivos por parte del supervisor, para calificar estándares como resultado de una medición.
- Llevar el control de Recursos humanos materiales insumos, consumos a través de gerencia
- Evaluar las llamadas monitoreadas a los ejecutivos de cobranza para asegurar la calidad en el servicio que se les proporciona a los clientes.
- Detectar las necesidades de entrenamiento y capacitación de los ejecutivos del Call center Front End.
- Seleccionar los ejecutivos a entrenar por medio del ABS (Adjusted Balance Saved) y BSC (herramienta de medición de promesas de pago salvadas). Por parte del departamento de Recursos Humanos y también se imparte por supervisores.
- Dar expedientes por ejecutivo en entrenamiento, enfocados en resultados y seguimiento individualizado.
- Generar cursos y talleres enfocados a la necesidad detectada expedida por Recursos Humanos gerentes, supervisores y analistas, como son:

Inducción para ejecutivos de primer ingreso

- ✓ Mejora de indicadores de:
 - Negociación, levantamiento de promesas de pago,
 - Manejo de objeciones, Manejo de conflictos,
 - Recuperación por hora, técnicas telefónicas,
 - Refuerzo de programas de tolerancia

- ✓ Talleres de :
 - Negociación, Argumentación,
 - Trabajo en equipo,
 - Talleres de inducción a la norma ISO-9001
 - Refuerzo en matriz de Monitoreo
 - Taller de uso correcto de Lenguaje

- Revisar los resultados obtenidos en la cobranza y recuperación de Cartera vencida, planear los ajustes o mejoras que se deberán hacer a las estrategias de cobranza, establecer las metas y el seguimiento a los resultados mensuales basados en variables por parte de Coordinadores como son:
 - ✓ Net flows(estándares comparativos de medición por mes vencido de una semana, un mes, un año atrás)
 - ✓ Productividad (Es el resultado diario en dinero recuperado de cartera vencida)

- Planear mensualmente las estrategias operativas o planes y programas que se elaborarán para cada uno de los meses del año en función a las características propias del período, para su desarrollo se considerarán las características particulares de cada mes también conocidas como “eventos relevantes de cada mes”, así mismo verificar resultados de indicadores.

- Aplicar incentivos y premios del mes a los mejores equipos de trabajo a los mejores supervisores y ejecutivos de recuperación en cartera vencida durante el mes por parte de Coordinación y Gerencia y con dictaminación de activos Especiales Citigroup.

- Dar apoyo a la dirección de cobranza en la administración de controles que permitan dar seguimiento a los asuntos relacionados con Recursos humanos por parte de soporte administrativo , gerentes y supervisores por ejemplo:

- ✓ Control de asistencia, control de plantilla,
- ✓ Movimientos de nómina, renunciaciones voluntarias,
- ✓ Altas y bajas de Telef y docsystem,altas) ,claves para entrar a los sistemas
- ✓ Altas de Geids y NEMS (claves para movimientos de prestaciones)
- ✓ Trámite de firmas autorizadas y sellos
- ✓ Control de vacaciones e incapacidades del personal
- Atender los asuntos relacionados con Recursos humanos por la dirección y Gerencia en la :
 - ✓ Logística de capacitaciones
 - ✓ Soporte y administración de Recursos Materiales
 - ✓ Atención de reportes por fallas o desperfectos de las instalaciones
 - ✓ Concentración de archivos y mobiliarios
 - ✓ Traslado de mobiliario
 - ✓ Orden de salida

Exigir, participar, autorizar y verificar y desarrollar la aplicación de medidas correctivas y preventivas y la asignación de recursos específicos; y ser responsable de establecer la prioridad de los proyectos autorizados por parte de coordinadores, gerentes y supervisores para los ejecutivos. Así como la formulación e implementación de nuevas políticas para el buen funcionamiento de la institución.

El Administrador Educativo no puede entrar directamente al área administrativa de Cobranza Telefónica sin antes conocer el objetivo de cobranza y saber manejarlo adecuadamente para detectar áreas de mejora y una de las principales actividades sería iniciar su campo laboral en la gestión de cobranza telefónica Banamex lograr llegar la recuperación de cartera vencida de tarjetas de crédito y obtener los primeros lugares en el BSC(Medición del desempeño por ejecutivo ,incluye ,recuperación calificación de monitoreo, tiempo de conexión, puntualidad etc. Es un estándar de medición del desempeño).

1.5 La Administración de Cobranza Telefónica

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar objetivos de la manera más adecuada a la situación. Toda organización bien sea pública como privada tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la empresa, en función de plantear una efectiva toma de decisiones.

1.5.1 Procedimiento administrativo del área de cobranza

Administrar la Cartera

Para una adecuada administración de la cartera de crédito, es importante tener un conocimiento de los clientes de la empresa, cuáles son sus hábitos de compra, qué estímulos los hacen reaccionar, y demás factores que sirven para medir el riesgo y como elementos de cobranza.

También deben conocerse los créditos otorgados, los montos, la antigüedad de los mismos, la situación de las deudas (si están al corriente o retrasados y por cuánto tiempo, etc.)

Con esta información, se deben estudiar las tendencias de comportamiento de los clientes y las deudas, para así poder establecer las estrategias adecuadas.

Formulación de Estrategias de Cobranza

Como primer paso, es necesario segmentar la cartera de cobranza de acuerdo a las características comunes de los clientes y/o las cuentas, por ejemplo:

antigüedad, monto, producto, geografía, perfil del cliente, o cualquier otro dato del cliente o la deuda.

En función de las características de cada segmento, se podrá entonces definir las estrategias y políticas de cobranza que establezcan la forma de cobrar, los criterios de negociación como los plazos, condonaciones y quitas, todas ellas adecuadas a cada segmento que usted haya definido.

El último punto pero no por ello menos importante, es la aplicación consistente de las estrategias previamente establecidas, para así poder lograr el éxito esperado en la recuperación de la cartera.

Eficiencia, Eficacia y Oportunidad

Para lograr una gestión eficiente, eficaz y oportuna, se deben optimar los recursos materiales y humanos. Para ello, la automatización de sus sistemas le permitirá agilizar la obtención de deudas morosas y los pagos realizados; efectuar una segmentación y priorización con elementos estadísticos; contar con un historial de cada caso para así dar seguimiento a su evolución y poder realizar mediciones de desempeño y propiciar el éxito de la gestión de cobranza.

En cuanto a los Recursos Humanos, es importante que el personal cuente con una capacitación que le permita reaccionar y manejar adecuadamente las objeciones de los clientes, así como obtener promesas de pago.

De acuerdo con la información sobre el comportamiento de sus clientes, obtenida en las diferentes etapas de cobranza, se pueden desarrollar modelos estadísticos con los que se generan gráficas, tablas, y reportes, para tener un mejor análisis de la información que permita diseñar campañas de cobranza adecuadas a cada segmento en cada etapa, con la posibilidad de prever cuándo va a pagar el cliente, el costo de la recuperación del dinero y demás factores que afecten la gestión de su empresa.

La cobranza administrativa implica mayor actividad, para recuperar el dinero. Se debe efectuar una cobranza por vía telefónica. La cartera debe ser segmentada y priorizada para distribuirla equitativamente entre los gestores. Es necesario calendarizar y definir el seguimiento adecuado para el caso, así como la generación y envío de cartas, oficios y reportes con la finalidad de obtener promesas de pago.

En cada una de las etapas hay actividades que pueden ser realizadas por representantes telefónicos, eficientando la gestión de la cobranza a través de la obtención de promesas de pago.

Elementos de Apoyo a la cobranza

La cobranza es afectada por diversos factores, que son:

Información

Para una eficiente gestión de la cobranza, la información que se le proporcione a los gestores debe ser veraz, oportuna y suficiente.

Tecnología

La tecnología es un factor relevante, ya que interviene en todo momento dentro del proceso de cobranza automatizando funciones, acelerando procesos, proporcionando la información correspondiente a la gente adecuada, y elaborando los reportes y análisis que le permitirán tomar mejores decisiones de negocios.

Estrategia

Las estrategias establecen los lineamientos básicos para la gestión de la cobranza, derivando en políticas que deben llevarse uniforme y consistentemente o plantear nuevas políticas y formular planes que permitan la regularización de cartera vencida.

Es importante que las estrategias sean definidas en base al mercado, al segmento de clientes, al producto, la experiencia con el cliente y el producto, y permitir cierta flexibilidad para adaptarse a cada situación particular.

Gestores

Los gestores deben estar capacitados para enfrentar adecuadamente las diversas situaciones que se presenten al estar en contacto con los clientes de su empresa. Igualmente, debe existir una motivación para ellos, como reconocimientos, planes de carrera, bonos e incentivos en general. Todo esto enmarca una organización que debe de ser controlada y dirigida por Administradores.

1.5.2 Funciones y Cargos.

Director de cobranza : Es el más alto nivel jerárquico dentro de la estructura de la Dirección de cobranza .tiene la responsabilidad de la operación y supervisión del desempeño .Tiene la autoridad para : exigir, participar, autorizar y verificar la aplicación de medidas correctivas y preventivas y la asignación de recursos específicos ; así como formulación o cambio de políticas, es responsable de establecer la prioridad de los proyectos autorizados, aprobación para Capacitación y reasignación de Recursos Humanos.

Director de cobranza Front End: Tiene la responsabilidad de la operación y supervisión del desempeño. Tiene la autoridad para . exigir, participar, autorizar y verificar la aplicación de medidas correctivas y preventivas dentro de las áreas de cobranza telefónica. Es responsable de establecer la prioridad de los proyectos autorizados, verificar el cumplimiento de los planes de Capacitación y resignación de Recursos Humanos. Así como también tiene la facultad de intervenir y participar en las áreas de apoyo y soporte.

Coordinadores: Reportan directamente a la Dirección correspondiente y tienen la responsabilidad operativa de los departamentos. tienen a su cargo al grupo de gerentes, asesores, supervisores, analistas y ejecutivos que desempeñan directamente las labores relacionadas con la cobranza y la recuperación, así

como las actividades relacionadas con la administración del proceso y el soporte a la Cobranza.

Gerentes, supervisores y Asesores: Realizan las tareas de administración de la fuerza de trabajo que se encuentra directamente otorgando el servicio. Tienen a su cargo a grupos de analistas, ejecutivos u operadores que son los directamente involucrados en la prestación del servicio. Algunos de estos gerentes y/o supervisores participan directamente en la evaluación de la prestación del servicio. Tanto sus responsabilidades como su nivel de autoridad se describen en cada una de las actividades del punto 1.4 (págs. 20,21 y 22)

Operadores, Analistas y Ejecutivos: Es el grupo de colaboradores con el nivel operativo o de producción dentro de la estructura de la organización. Su procedimiento se define su nivel de responsabilidad en la actividades referidas en el punto 1.4 (pág. 19). en la realización de la gestión telefónica y la recuperación de Cartera vencida.

Gestión De los Recursos Humanos: Reclutamiento y Selección De Personal Capacitación de Personal, Evaluación de Proveedores, compras, Mantenimiento de infraestructura, Acuerdo de Nivel de Servicios.

Proceso de Planificación: Personal que se dedica que se lleven a cabo las políticas en su cuidado y formulación: Fichas de Proceso, Indicadores Estándares de medición., Objetivos Operativos, procedimientos.

Planeación de la Producción: A través de la planeación de la producción de cobranza se busca optimizar el uso de los recursos esto es la responsabilidad de la dirección o personal altamente de confianza, sus funciones son: la conformación de filas de trabajo con base a segmentación de cuentas según su grado de riesgo, saldo, morosidad, antigüedad.

Requisitos de SGC(sistema General de cobranza): Es el grupo de colaboradores por parte de la dirección De activos especiales Citigroup que elaboran :

El manual de Calidad, control de documentos, control de registros externos (leyes y documentos externos).

Procesos de Medición o evaluación: Por parte de dirección de Citigroup y del Director de cobranza las funciones son: Revisión del cumplimiento de indicadores, auditorías internas, Control del producto no conforme y actividades de inspección en cada etapa.

1.5.3 Responsabilidades

El área de cobranza tiene como responsabilidad la cobranza y regularización de los créditos dentro de los portafolios de gestión.

La autoridad, responsabilidad y facultad de cada función o puesto, está definida y representada como se encuentran definidos los procedimientos funcionales del punto Véase punto (1.5.2) de ésta investigación.

En los aspectos contables y de negociación, se cuenta con un esquema de facultades que son delegadas a los diferentes niveles de la operación, a través de tablas con firma autógrafa, que indican el alcance de la facultad otorgada.

Cada coordinador debe de emitir una tabla de suplentes (Back Up) para los puestos relevantes dentro de su estructura que mencione a los sustitutos temporales en caso de ausencia por vacaciones, incapacidad etc.

Es responsabilidad de la dirección:

- Mantenimiento de la política de Calidad
- Determinación de Responsabilidades y Autoridades
- Comunicación
- Provisión de Recursos
- Revisión de la Dirección

Es responsabilidad del Director de cobranza, Director de cobranza Front End, Coordinadores, Operadores, Analistas y Ejecutivos, Gestión De los Recursos Humanos Planeación de la Producción, que se logre la recuperación en la cartera vencida a través de sus funciones.

1.5.4 Administración del Sistema de Cobranza

Engloba los servicios y Reportes a nivel Gerencial para tener el control de sus cuentas por cobrar, rastreo de cobranzas, rastreo de negociaciones y cobranza directa teniendo una excelente apreciación de lo que ocurre en la empresa quién le debe, cuál es el monto y las razones por las cuáles no se han realizado dichos cobros, quien llamo numero de ejecutivo hora y tipo de negociación, a través de sistema de informática y grabaciones.

En esta etapa se pretende facilitar el control de la Administración de cobranza con Reportes grabados de audio a través del sistema NICE y sobre documentación ya que mediante el sistema de cobranza siempre arrojarán información de acuerdo a las necesidades de información que se adquieran por ejemplo la documentación del MOSAIX.

Ésta administración tiene que ver con el control y funcionamiento del sistema operativo que el Departamento de Cobranza tiene para que se lleve a cabo la gestión telefónica entre Operadores, Analistas y Ejecutivos con los acreditados que se encuentran en morosidad en cuánto a los sistemas que utilizan para lograr la producción de llamadas de cobranza por ejemplo: Tecnología y Soporte, Logística y proyectos, SICOB, Administración de Mosaix Administración de Nice (Grabadoras Nice Log), que en los siguientes puntos se detallará en cuanto a sus funciones.

1.5.4.1 Tecnología y soporte

El área de Logística y Soporte es responsable del proceso y actividades de Coordinación y Soporte, para la operación de la Dirección de Cobranza - Front End. Asigna los recursos y actividades para que las áreas operativas reciban:

- Soporte de sistemas institucionales para la gestión de Cobranza.
- Administración del Sistema de Cobranza ¹⁷

Aquí se da la administración de equipos para :

La Administración de los equipos Marcador Predictivo: A través de ésta herramienta el Administrador Educativo siendo ejecutivo telefónico es administrado al recibir llamadas que contesta automáticamente para su evaluación en metas de recuperación de cartera vencida y estas metas alavés son grabadas por el departamento de mosaix como se detallan a continuación:.

- “La coordinación de las relaciones con el subcontratista interno de Sistemas.

Esta Coordinación se divide en departamentos específicos de atención a las diferentes funciones de la Cobranza así como a la interacción con otras áreas, estos departamentos son:

- Logística y proyectos
- Administración de Mosaix”¹⁸

¹⁷ <http://intranet5banamex.com/Tecnologiaysoporte>

¹⁸ La atención de solicitudes por fallas de los sistemas utilizados en el Call Center se realiza a través de Mesa Nacional de Servicios (MNS).

Logística y Proyectos cuenta con un centro de atención telefónica llamado Centro de Monitoreo SICOB, el cual se encarga de verificar el buen desempeño de las estrategias y del sistema en general, para lo cual realiza los siguientes monitoreos:

- Disponibilidad de transacciones (aplicaciones disponibles en todo momento)
- Actualización de ciclos de corte (ciclos de corte menor a 2 días)
- Grabación de gestiones (gestiones del día anterior grabadas en el sistema)
- Desempeño de estrategias (cuentas asignadas conforme a estrategias vigentes)
- Disponibilidad del archivo Download de acuerdo al horario establecido en el convenio de Servicios.

(http://intranet5banamex.com/logística_y_proyectos).

A través de ésta Administración de Tecnología, el Administrador Educativo como ejecutivo telefónico al ser contratado solicita el acceso a los sistemas que va a utilizar para la gestión ,éste acceso se lo da el área de logística y proyectos ,y así el Administrador Educativo como ejecutivo mantiene el control y la planeación de sus actividades diarias de negociación con el cliente, son las claves de acceso las que le permitirán entrar al sistema ya sea de marcaje predictivo para contestar llamadas, y así , poder ser grabadas sus negociaciones , productividad y metas diarias.

Dentro de ésta administración de Tecnología y Soporte, El Administrador Educativo utiliza el control de sus claves a manera de no prestarlas, olvidarlas y así cumplir con políticas internas de confidencialidad y control y metas de productividad diaria.

Si el Administrador Educativo fuese supervisor a través de los resultados de ésta área podría coordinar y controlar las actividades de los ejecutivos, así como a través de los mosaix tendría el resultado diario de cada uno de ellos y poder identificar el desempeño de los que cumplen con sus metas y los que no cumplen. Es la herramienta en constancia que le permitiría certificar los hechos en evidencia escrita de no llegar a los estándares de productividad.

1.5 .5 SICOB (Sistema Integral de Cobranza Banamex).

El SICOB es una herramienta de sistema tecnológico, que siempre va a utilizar el Administrador Educativo siendo ejecutivo para poder laborar día con día. Aquí mantiene el control de claves y planeación de llamadas para que se registren en la próxima llamada y puedan regresar al sistema pero con diferente ejecutivo, también en el SICOB verifica datos demográficos del cliente o acreditado y complementa resultados de su llamada.

“El SICOB (S415) es un sistema desarrollado en Banamex para el proceso de Cobranza, el cual integra la funcionalidad necesaria para el control y administración de la cartera vencida de cualquier producto o servicio”.

El sistema de cobranza administra los portafolios por diferentes niveles de control, ejecuta acciones individualizadas de cobranza y recuperación para cada tipo de cartera mediante parámetros diversos.

Dentro de los atributos que ofrece el SICOB, se encuentran las siguientes características:

- Permite el seguimiento de gestión en línea.
- Incorpora herramientas de apoyo a la operación.
- Ejecuta decisiones automáticas de acuerdo a los resultados de gestión.
- Provee consultas por Agente, etapa y/o instancia con información en tiempo real para la operación del proceso de cobranza.
- Permite programar mediante la planeación acciones de cobranza y recuperación vía llamadas telefónicas, cartas.
- Tarjetón de Cobro. Datos monetarios, demográficos y registro de gestiones a la cuenta.
- Historial de Pago. Pagos que ha tenido la cuenta
- Cuentas pendientes por devolver. Cuentas de remesas vencidas que no han sido devueltas.
- Historial de Gestiones. Gestiones anteriores que se han realizado a una cuenta. ” ¹⁹

¹⁹ Para el caso de Cobranza Telefónica, el SICOB genera las cuentas a ser gestionadas, de acuerdo a las estrategias y criterios definidos para cada portafolio, a través de la generación de archivos denominados Download y al final del día con la recopilación de las gestiones realizadas en los equipos de marcado predictivo Mosaix, se envían nuevamente para ser grabadas en el historial de SICOB.

El SICOB utiliza árboles de decisión para evaluar las cuentas y así determinar la etapa que le corresponde dependiendo de sus características considerando:

- Instancias: El SICOB, administra las cuentas vencidas para su agrupación, dependiendo de su morosidad o características. (TELEF, FALLE, DICTA, ADMON etc.)
- Llaves de decisión: Son los criterios que evalúan las cuentas, para determinar su ubicación en la etapa correspondiente.
- Escenarios: Una vez que la cuenta entra en el árbol correspondiente por MV, se evalúan sus características de acuerdo a las llaves de decisión antes descritas de tal forma que la cuenta entra en un escenario el cual indica las acciones que se deben seguir.

La acción resultante se registra a través de “Claves de gestión” las cuales están compuestas por:

1.5.6 Administración de Mosaix

En ésta administración Tecnológica el Administrador Educativo encuentra la clasificación de filas en las que va laborar por ejemplo:

Bucket 1: un mes de atraso

Bucket 2: dos meses de atraso

Bucket 3: tres meses de atraso

Bucket 4: cuatro meses de atraso

Bucket 5: cinco meses de atraso

Bucket 6 :seis meses de atraso

Así mismo adquiere la Administración de grabaciones por llamada y el resguardo de la información del resultado de la negociación que el Administrador Educativo o Ejecutivo telefónico obtuvo día con día.

“Los servicios proporcionados por el Área de Mosaix son:

- Construcción de filas de trabajo: organizar y definir al equipo de trabajo le va a tocar una fila de trabajo y colocar una clasificación cada fila con su nombre.
- Mantenimiento de filas de trabajo (altas, bajas y cambios), las filas de trabajo son de acuerdo al tiempo de atraso de pago que tiene la cuenta y se distribuyen de acuerdo al equipo que maneje determinada fila de trabajo.
- Generación de extractos de información
- Control de Accesos a los marcadores predictivos
- Mantenimiento a scripts e-creator (altas, bajas y cambios)

• Clave: número asignado a una acción determinada. (ej. 1.02)

• Descripción: Acción que corresponde a la clave (ej. promesa de pago)

• Destino: Instancia a la que la clave envía la cuenta. (ej. 2.09 FALLECIDO)

• Días de Gestión: Hold Date (son los días que aparte de entablar la negociación el Acreditado el sistema da de oportunidad para meter una promesa de pago y que ésta se cumpla)

<http://intranet5banamex.com/SICOB>.

- Mantenimiento de diademas
 - Administración grabadoras Nice Log
 - Verificación, recuperación y resguardo de grabaciones
 - Validación de canales.
 - Respaldos de los marcadores predictivos
 - Reportes en tiempo real e histórico
 - Contestadoras y programación de diversos controles para colas de espera de llamadas de entrada
 - Monitoreo de llamadas en línea
 - Control de accesos de llamadas a celulares y larga distancia
- Desborde de llamadas a extensiones locales o remotas así como su identificación”.²⁰

Administración de Mosaix es el responsable de:

- Administrar los equipos de marcación predictiva Mosaix en atención a los requerimientos de los usuarios
- Comunicación con áreas involucradas con la operación, así como con los proveedores de servicio
- Atención a fallas
- Supervisar y coordinar la ejecución de las actividades relacionadas con la administración de los sistemas.²¹

1.5.7 Administración de Nice (Grabadoras Nice Log)

A través de la administración Tecnológica de grabadoras Nice es como el Administrador Educativo siendo ejecutivo telefónico le permitirá almacenar información de las conversaciones que obtuvo con el cliente, constituyéndose en un elemento importante para cualquier aclaración posterior, monitoreo de las

²⁰ <http://intranet5banamex.com/mosaix/servicios>.

²¹ <http://intranet5banamex.com/mosaix>

llamadas realizadas, retroalimentación²² al ejecutivo y entrenamiento que ésta última parte la utilizaría como herramienta si el administrador Educativo fuera supervisor ya que a través de las grabaciones obtendría áreas de oportunidad y mejora como resultado de la detección de necesidades mediante la evaluación de desempeño.²³

Se cuenta con grabadoras Nice donde se almacena la voz, una grabadora de pantalla Nice donde se encuentran los datos y un CLS (Call Login System), Sistema de Grabación de Llamadas, donde se almacena el detalle de las llamadas.²⁴

²² Retroalimentación: proporciona a las personas que aprenden, información sobre su progreso. www.intranet/training/apoyos

²³ La determinación de las necesidades de capacitación: Es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

La evaluación de desempeño: Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no solo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>

²⁴ La Administración de NICE se lleva a cabo mediante los siguientes módulos de la aplicación Nice y a través de grupos por Supervisor por cada portafolio en cada uno de sus turnos.

- Nice Administrator: A través de este módulo se asignan privilegios, se definen a los usuarios y se dan de alta los grupos. Por medio de este módulo se administra el proceso realizando copias de seguridad en cassette asegurando que puedan ser recuperadas desde esta misma unidad y ser escuchadas.
- Nice Scheduler: En este módulo se configuran los programas de grabación de calidad de los agentes, es decir las grabaciones de voz y datos para después pasar al área de Monitoring en donde serán sujetas a evaluación, las llamadas se graban de manera aleatoria por lo que la evaluación de los Ejecutivos es objetiva. Los planes que se dan de alta son de acuerdo a lo que es requerido por el área de Monitoreo para cada grupo de trabajo.
- Nice Query: Este módulo permite realizar búsqueda a los Supervisores de cobranza telefónica de grabaciones de audio y de pantallas. Las grabaciones que no se encuentren en la grabadora deberán de ser recuperadas a través de las cintas magnéticas por solicitud de la operación.
- Nice Monitor: A través de este módulo se lleva a cabo el monitoreo de llamadas en línea.
- Nice Evaluator: Este módulo permite evaluar las grabaciones, calibrar y realizar reportes. El área encargada de realizar esta actividad es Monitoring para retroalimentar a los Ejecutivos Telefónicos y detectar áreas de oportunidad

En el área de Cobranza Telefónica se utilizan diversos sistemas que facilitan la gestión de cobranza y verifican áreas de oportunidad en la detección de necesidades y lograr los objetivos institucionales de cartera vencida. Dichos sistemas favorecen la actualización y almacenamiento de la información, permitiendo que los datos que se manejan con los clientes sean verídicos y oportunos, así mismo permiten el enlace de forma directa con los clientes.

-
- Nice Supervisor: Mediante este módulo se monitorea el proceso del funcionamiento de las NICE permitiendo identificar en el momento en que ocurren las incidencias en el sistema y así poder tomar las medidas necesarias para su solución.

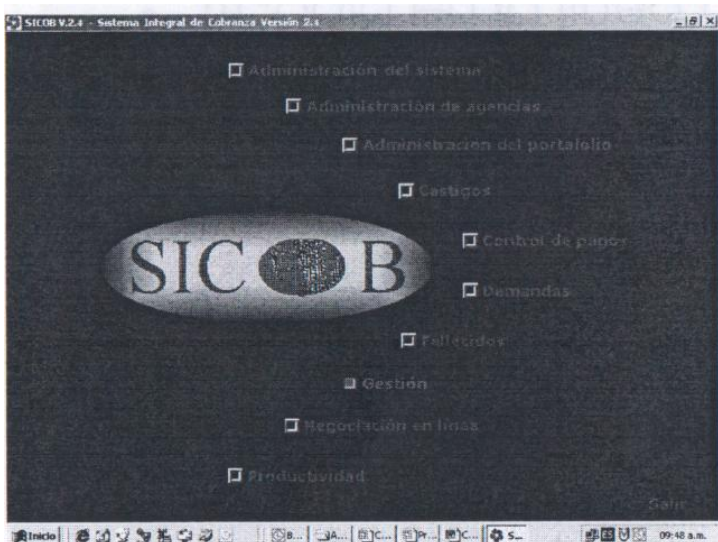
Aplicaciones Web: Es la alternativa en la intranet para el área de Monitoring y MIS para el monitoreo y generación de reportes de las evaluaciones por cada Ejecutivo Telefónico. Los sistemas que se utilizan en el área telefónica son:

- Sistema (SICOB): El Sistema Integral de Cobranza Banamex (S415) tiene como principal función administrar el proceso de gestión de cobranza. El SICOB es utilizado en las áreas de Cobranza telefónica, extrajudicial, judicial y castigada; proporcionando una 'vista práctica que facilita el acceso y la operación en las gestiones de cartera vencida, a través de sus diferentes módulos para realizar estas labores.
- Sistema de Marcaje Predictivo: Es un sistema de marcación automática de números telefónicos basado en algoritmos predictivos, los cuales permiten detectar voz humana, máquinas contestadoras y tonos de ocupado. Cuando el sistema detecta voz humana entrega las llamadas al Agente con la información del acreditado. El Marcadore Predictivo tiene la funcionalidad de atender llamadas:
 - Entrantes (Inbound)
 - Salientes (Outbound)
 - Call Blending (entrantes, salientes)
- E-creator (Mosaix) es la herramienta que sirve de interfase entre los Dialers y el ejecutivo. Permite mostrar los datos en los equipos de los Ejecutivos correspondientes a las llamadas que se generan en los dialers y que utilizan para realizar la cobranza. Esta aplicación trabaja sobre una página WEB.
- El Avaya IP Agent es una aplicación que se conecta a los conmutadores telefónicos para permitir a los Ejecutivos trabajar con llamadas de salidas o entradas, con los sistemas predictivos marcaje manual o habilitados para la recepción de llamadas a través del CMS y desde cualquier lugar, en tanto se conecten a la red corporativa. Los Agentes tienen acceso al conjunto de funcionalidades a través de una interfase gráfica, esto habilita a los Agentes a trabajar desde cualquier base .Cabe mencionar que el Avaya IP Agent tiene compatibilidad con la terminal Call Master, que es una terminal de voz digital en miniatura y funciona en conjunto con un servidor.
- El CMS (Call Management System) o Sistema Administrador de Llamadas es un software utilizado mediante un conmutador, el cual recibe un gran volumen de llamadas que son procesadas y administradas a través del ACD (Automatic Call Distributor) o Distribuidor Automático de Llamadas.
- El servidor del CMS almacena la información del tráfico de llamadas, reportes, y provee una interfase administrativa con el ACD. (<http://intranet5banamex.com/nicegrabadoras>)

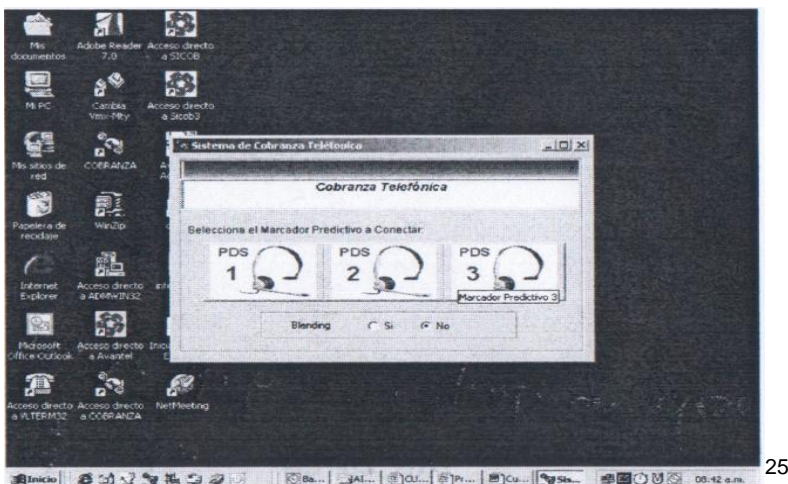
Las grabadoras NICE juegan un papel importante en la operación de cobranza, ya que a través de estos equipos, se puede almacenar información (voz-datos) de las conversaciones entre Ejecutivo-Interlocutor, con el fin de:

- Mejorar la calidad del monitoreo y de la gestión telefónica
- Tener evidencia de las negociaciones acordadas
- Aclarar principalmente quejas de los Acreditados
- Se podrían grabar y almacenar en el disco duro de la PC
- Uso para capacitación

1) SICOB



2) E@CREATOR



²⁵ Sitio desde la PC, de cobranza tarjetas. Imagen 1) y 2)

1.6 Soporte Administrativo y Monitoreo

Es el departamento que se encarga de apoyar a Cobranza Telefónica y Actividades Administrativas, así como evaluar las llamadas realizadas por todos los ejecutivos de cobranza para asegurar la calidad del servicio que se les proporciona a los clientes.

Actividades

Monitoreo: Se encarga de escuchar las llamadas de cobranza de todos los ejecutivos telefónicos con la finalidad de evaluar la calidad del servicio que se les brinda a los clientes, así como el apego a las políticas y estrategias del Grupo Financiero Banamex y la Dirección de Cobranza

1.7 Unidad Interna de Entrenamiento

Con la finalidad de desarrollar un plan que mejore los resultados de los ejecutivos La decisión de establecer determinados planes de mejora debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

1.7.1 Objetivo de Entrenamiento y Actividades

Para ejecutivos Telefónicos Front End y Remedial Unit Objetivo: Detectar las necesidades de entrenamiento de los ejecutivos telefónicos del Call Center Front End y Remedial Unit, con el propósito de reducirlas enfocándose en:

- Nuevas Contrataciones
- Bajo desempeño
- Refuerzo en indicadores

La determinación de Necesidades de Capacitación (DNC) como componente de la etapa de planeación del proceso administrativo de la capacitación, “un procedimiento que parte del análisis de los insumos con que cuenta la empresa y en particular de las características de los recursos humanos, para conocer con mayor exactitud las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo, en suma la DNC debe conducir a establecer:

- ✓ En que se requiere capacitar para desempeñar correctamente un puesto de trabajo;
- ✓ Quienes de los trabajadores que desempeñan un mismo puesto de trabajo requieren que;
- ✓ En qué cantidad o con qué nivel de profundidad se requiere el aprendizaje y Cuando y con qué prioridad se necesita”.²⁷

Presupone el binomio instructor/aprendiz.

“Los aprendices son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa y que necesita aprender, o mejorar los conocimientos que tiene sobre alguna actividad o trabajo.

Los instructores son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertas o especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada a los aprendices.”²⁸

Además el entrenamiento presupone una relación de instrucción/aprendizaje.

Para Cobranza Banamex la instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad y el aprendizaje es la incorporación al comportamiento del individuo de aquello que fue instruido.

La ejecución del entrenamiento dependerá principalmente de factores importantes como el desarrollo de proceso de capacitación.²⁹

²⁷ PINTO Villatoro, R. "Proceso de la capacitación". Edit. Diana, México, 1990 pág. 48.

²⁸ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm

-
- ✓ ²⁹ Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.
 - ✓ La decisión de establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles.
 - ✓ El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
 - ✓ La calidad del material del entrenamiento presentado.
 - ✓ El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendizaje por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.
 - ✓ La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.
 - ✓ El entrenamiento debe hacerse con todo el personal del área de Cobranza Banamex, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano plazo y a corto plazo y no como un gasto superfluo.
 - ✓ Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa. Sabemos que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados.
 - ✓ El mejor entrenamiento que un superior puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente.
 - ✓ La calidad y preparación de los instructores. El éxito de la ejecución dependerá de interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.
 - ✓ Los instructores podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla. La tarea no es fácil e implica algunos sacrificios personales. Como el instructor estará constantemente en contacto con los aprendices, de él depende la formación de los mismos. Es muy importante que este instructor llene un cierto número de requisitos. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales requisitos, tanto mejor desempeñará su función.
 - ✓ La calidad de los aprendices. Aparentemente, la calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Tanto que los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y del contenido del programa de los objetivos del entrenamiento para que se llegue a disponer del personal más adecuado para cada trabajo.
 - ✓ Evaluación de los resultados del entrenamiento. La etapa final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos.
 - ✓ Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de entrenamiento se refiere a la evaluación de su eficiencia.
 - ✓ Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:
 1. Determinar hasta qué punto el entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

La DNC (Detección de Necesidades) : es “ la primera fase del proceso al que debe ajustarse el fenómeno de la educación dentro de la empresa... pues se trata de las funciones de previsión y planeación del proceso administrativo. Sin la investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar ni siquiera en la programación de ningún curso”.³⁰

1.8 Proyecto del departamento de cobranza para el Administrador Educativo.

EL Administrador Educativo tiene como objetivo resolver problemas de la educación y planear estrategias para la misma, Cobranza Telefónica Banamex requiere del Administrador Educativo que implemente proyectos para el cumplimiento de metas en Cartera vencida o plantear nuevas políticas y formular planes que permitan la regularización de cartera vencida. También espera lo mismo para la capacitación de Recursos Humanos ó el logro de eficiencia para la Administración del Sistema de Cobranza.

Encontrar una planeación o programa también que permita al ejecutivo el trabajar con eficiencia y eficacia durante la gestión telefónica logrando que el acreditado (o persona deudora) realice su pago y salga de cartera vencida, generalmente una buena negociación es el punto clave para cumplir el objetivo de Cobranza Telefónica Banamex. El Acreditado (o persona deudora) la mayoría de los casos siempre está enojada y como ejecutivo de cobranza se debe de aprender a tener el control en una llamada, no caer en el juego de disgusto. Cobranza Telefónica Banamex también busca la fórmula e implantación de planes o estrategias que logre “*Educar al cliente*” que significa para la organización, lograr la realización de su pago en menos tiempo y con la seguridad de un pago.

2. Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.(http://www.wikilearning.com/curso_gratis/capacitacion_y_desarrollo-l_proceso_de_la_capacitacion.)

³⁰ SILÍCEO, A, “Capacitación y desarrollo de personal”, Edit. Limusa Mexico, 2000. (pág. 99.)

Planes y estrategias que permitan: que se logre el control de la llamada, el control con el cliente, y la confianza del cliente etc.

Por ello no puede el Administrador Educativo trabajar en la Administración de Cobranza Telefónica Banamex sin antes conocer el trabajo, el objetivo para éste departamento así pueda obtener la realización de planes y objetivos que ayuden a la institución a cumplir sus metas.

De ésta manera el proyecto que el departamento de cobranza tiene para el Administrador Educativo se da de acuerdo en los siguientes campos:

Operadores, Analistas y Ejecutivos Telefónicos de Cobranza

Supervisores y Asesores Gestión De los Recursos Humanos

Planificación

Planeación de Recursos Humanos

Planeación de la Producción Procesos de Medición o Evaluación

Coordinadores Director de cobranza Front End:

Director de cobranza

Gerentes,

Administradores del sistema de cobranza³¹

Resulta interesante analizar cómo se da el desenvolvimiento y formación de lo que hoy conocemos como Administración Educativa en el aspecto privado, y debemos distinguir que su objeto de estudio debería de ser la disciplina ,que se encarga de construir el proceso de socialización en la educación y su materia en la resolución de problemas sociales aunado a la **planificación**³² de metas para formular políticas que ayuden a que se dé un proceso de socialización en la educación para lograr el bienestar común , y como tal sigue pasos o fases

³¹ Ver los cargos y funciones del punto 1.5.2 de ésta investigación.

³² La planificación es el plan general científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado tal como el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc. LEXIPEDIA Barsa. Tomo II. Pág. 907

claramente definidas: planificación, **organización**, **dirección**,³³ **coordinación**³⁴, ejecución, **control**, con eficiencia, eficacia y relevancia. En éste capítulo pudimos observar puestos y cargos que constituyen a la Administración de cobranza Telefónica Banamex de la cual no se cumpliría con el objeto de la Administración Educativa como tal, ya que no es una institución educativa ni de gobierno si no que es privada, sin embargo; si toma experiencia sobre conocimientos del instrumental de la licenciatura como son: planeación, planificación, control, detección de necesidades de la capacitación, entrenamiento, aspectos muy importantes de la Administración Educativa.

Conocimos así mismo también, cómo en otras Administraciones de la Tecnología que se basan en sistemas de informática en la que también son utilizables conocimientos o herramientas de la Administración Educativa ya antes mencionados; planeación, control, organización, entrenamiento en áreas como son:

-Administración del Sistema de Cobranza: que se da a nivel a nivel Gerencial para tener el **control**³⁵ de cuentas, negociaciones a través de sistema de informática y grabaciones.

³³La dirección Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión. LEMER y BAKER. http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema5_1.htm

³⁴ La coordinación sirve para que reine la armonía entre las diversas partes del organismo material o social., se necesita no solamente un buen programa y una buena organización, sino también una coordinación debe armonizar no sólo las actitudes individuales. Es mucho más que eso. Se deben coordinar los planes y las actividades de todas las unidades, los objetivos sectoriales a fin del alcanzar los objetivos generales.....los objetivos y actividades de Comercialización con los de Producción, esos objetivos con los de Finanzas y Recursos Humanos, etc FAYOL, H.

³⁵ El control es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados para establecer si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales. NADER, M." Principios de Administración".Pág.82

-Logística y proyectos: el Administrador Educativo como ejecutivo telefónico tendrá acceso a los sistemas para laborar y mantendrá el **control** y la **planeación**³⁶ de sus actividades diarias de negociación con el cliente.

-Tecnología y soporte: Actividades de coordinación y Soporte, para la operación de la Dirección de Cobranza.

-SICOB: una herramienta de sistema tecnológico de informática muy importante que utiliza el Administrador Educativo siendo ejecutivo para el **control** de claves y **planeación** de llamadas.

-Administración de Mosaix: en donde se adquiere la administración, de la **clasificación** por medio de la **organización**³⁷ y define las grabaciones las filas a trabajar por llamada telefónica.

-Administración de Nice (Grabadoras Nice Log): en la que el Administrador Educativo siendo ejecutivo telefónico le permitirá almacenar información de las conversaciones que obtuvo con el cliente el monitoreo de las llamadas realizadas, para lograr una retroalimentación y **entrenamiento** que ésta última parte la utilizaría como herramienta si el administrador Educativo fuera supervisor para la detección la detección de necesidades

-Unidad Interna de Entrenamiento: *El entrenamiento* debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

Apoyándome en Andrade, podría decir que “la organización es una función administrativa y un factor muy importante ya sea para la Administración de cobranza Banamex y para cualquier Administración, ya sea de instituciones

³⁶ La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". REYES Ponce. A." Administración de Personal. Relaciones Humanas". Pág113

³⁷ La organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto". ANDRADE Simón "Diccionario de Economía" Pág. 448.

educativas, privadas o de gobierno: en la que la fase del proceso administrativo mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita”.³⁸ De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

Como entidad: Una **organización** es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.

Como actividad: La **organización** es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos, aunado a ésto una principal medida de **control** y **organización** podrían ser las políticas que el departamento de Cobranza Telefónica Banamex utiliza para su coordinación, en las que ordena y regula por un conjunto de normas, que logren determinados fines, esto es lo que veremos en el siguiente capítulo. Así mismo si al Administrador Educativo también le corresponde la **planificación** de metas y la *formulación de políticas*; entonces podría ser que también logre experimentar y adquirir conocimientos en base a las políticas que utiliza Cobranza Telefónica Banamex.

Como hemos visto en éste capítulo se hace importante la participación laboral del Administrador Educativo dentro de Cobranza Banamex en el aspecto Técnico y Administrativo de la operación de cobranza Banamex Si fuese supervisor por ejemplo; del área Técnica en la cuál podría coordinar y controlar las actividades de los ejecutivos a través del mosaix(marcación automática predictiva), con resultados de operación podría identificar la necesidad de capacitación y si estuviera en el área de soporte Administrativo, podría tomar de los resultados operativos por parte de supervisores para lograr capacitación o en la detección de problemas sociales dentro de Banamex para avances de la productividad en recuperación de cartera vencida. Pudimos analizar las áreas en funciones y cargos para poder determinar en cuáles podríamos desenvolvemos siendo

³⁸ ANDRADE Simón “Diccionario de Economía”.Pág. 448

Administradores de la Educación y la manera que percibe Banamex a un Administrador Educativo en el desarrollo de áreas como son:

Gerentes, supervisores y Asesores, Operadores, Analistas y Ejecutivos. Gestión De los Recursos Humanos, Proceso de Planificación, Planeación de la Producción, Planeación de Recursos Humanos, Planeación de la Producción Procesos de Medición o Evaluación, Coordinadores Director de cobranza, ,Gerentes, Administradores del sistema técnico de cobranza ³⁹.

Si bien es cierto que el Administrador Educativo, al laborar en el área de cobranza Telefónica Banamex, también empieza a tomar funciones de planeación, coordinación y control en sus actividades tendría que buscar aquella área en la cual desenvolverse y poder tomar experiencia de lo que a la Licenciatura en Administración Educativa le corresponde; sin embargo pudimos darnos cuenta de que existen otras áreas que se verían comprometedoras y ofrecen también darle una buena experiencia laboral .

Pero si el objeto del Administrador Educativo debería de enfocarse en construir el proceso de socialización en la educación y su materia en la resolución de problemas sociales aunado a la **planificación** ⁴⁰ de metas para formular políticas que ayuden a que se dé un proceso de socialización en la educación para lograr el bienestar común, ¿qué pasaría? , si en cobranza Banamex existen políticas que ayudan a resolver problemas sociales privados basados en normas de conducta y actitud del personal que labora dentro de Cobranza Banamex, resultaría interesante investigar también las políticas de Banamex y de qué manera participa un Administrador Educativo en éstas políticas, es lo que observaremos en el próximo capítulo.

³⁹ Ver los cargos y funciones del punto 1.5.2 de ésta investigación.

⁴⁰ La planificación es el plan general científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado tal como el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc. LEXIPEDIA Barsa. Tomo II. Pág. 907

CAPITULO 2.

BANAMEX CITIGROUP COBRANZA TELEFÓNICA

Cobranza Banamex Citigroup es una organización, coordinada por actividades que disponen de medidas de prevención y control.

La administración comprende diversos elementos para su ejecución por eso es necesario establecer procedimientos mediante los cuales se puedan generar soluciones claras a problemas determinados, dentro de todo proceso los patrones establecidos siguen una serie de normativas y controles que permiten regular sus acciones. Como organización una de sus principales medidas de control son sus políticas mediante normas que permitirán su mejor desarrollo.

2.1 Centro de Trabajo.

La ubicación del Call Center, así como de la infraestructura de Cobranza - Front End a nivel nacional es:

Periférico Sur 6666, Col. San Bartolo El Chico, Delegación Tlalpan, C.P: 14380, México, D. F.

Bancomático

Isabel la Católica # 165 5to piso B Col Obrera, Delegación Cuauhtémoc C.P 06089, México, D. F.

Bombas

Calzada de las Bombas # 487 1er Piso
Col Campestre Delegación Coyoacan C. P. 04890, México, D.F.

Presidente Juárez. No 8 BIS Col. Puente de Vigas Municipio Tlalnepantla CP 54090, Edo de México ⁴¹

⁴¹ www.intranet/docsystem/ubicacion

2.2 Políticas

Una política es una guía predeterminada que se establece para proporcionar dirección a la toma de decisiones. Como guías, en lugar de reglas rígidas, las políticas son algo flexibles y su uso exige interpretación y buen juicio. Pueden ejercer una influencia significativa sobre la forma en que los gerentes desarrollan sus puestos.”⁴²

Este capítulo declara las políticas y regulaciones Corporativas tanto de Banamex como de Citigroup e incluye las referencias a las regulaciones locales de México, describiéndolas de forma enunciativa. Estas Políticas y Regulaciones, de igual forma están documentadas y de ellas se desprenden procedimientos que indican la forma en que la región, la empresa, el departamento o el negocio dan cumplimiento a estos requerimientos.

2.2.1 Políticas Corporativas

Son lineamientos específicos que abarcan diferentes departamentos ó áreas ya en éste caso se enfocarían a Grupo Financiero Banamex independientemente sea área de cobranza o para sucursales. Por ejemplo:

- Políticas emitidas por Grupo Financiero Banamex
- Políticas Corporativas emitidas por Citigroup
- Políticas Corporativas emitidas por corporación global e investigación Bancaria
- Políticas Corporativas emitidas por GCG (Consumo Group Compliance)
- Regulaciones⁴³

⁴² WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M.” Administración de recursos Humanos”. Pág. 46.

⁴³ <http://intranet.banamex.com/compliance/politicascoorporativas>

Un ejemplo de las Políticas Corporativas que directamente aplican a Cobranza Banamex, se mencionan a continuación:

Políticas emitidas por Grupo Financiero Banamex

- Código de Conducta
- Código de Vestimenta
- Conflictos de Interés
- Política de Regalos
- Dos Semanas de ausencia
- Promesa de Privacidad para Clientes
- Manual sobre Operaciones con Valores para Directivos y Empleados
- Política de Actividades Externas de Empleados ⁴⁴

Políticas Corporativas emitidas por Citigroup

- Política Global de Compliance
- Política Global de Promesa de Privacidad⁴⁵

Regulaciones

- Ley de Instituciones de Crédito
- Código Penal Federal
- Ley para la Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros
- Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros
- Circular 1506 CNBV. Disposiciones de Carácter Prudencial en Materia de Control Interno
- Disposiciones de Carácter Prudencial en Materia de Administración Integral de Riesgos Aplicables a las Instituciones de Crédito
- Ley Federal contra la Delincuencia Organizada
- Ley para Regular las Sociedades de Información Crediticia

⁴⁴ <http://intranet.banamex.com/compliance/politicasgrupofinancierobanamex>

⁴⁵ <http://intranet.banamex.com/compliance/politicascitigroup>

- Acta de la Reserva Federal Sección 23 A. Reg. W
- Regulación de Sanciones de Estados Unidos⁴⁶

Toda la información relacionada con estos programas se tiene en una forma completa y consistente en ciertas áreas específicas de la Dirección. No es posible profundizar de acuerdo a los estándares de confidencialidad que maneja Grupo Financiero Banamex Citigroup. Las principales actividades de Compliance, están a cargo del área de Compliance Institucional y son observadas e implantadas de acuerdo a calendarios establecidos por la misma.

2.2.2 Políticas Generales

Las políticas generales se formulan al nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Si el Administrador Educativo fuera gerente tendría la posibilidad de gobernar dentro de Cobranza Telefónica Banamex, y para gobernar se necesita que todos acepten las propuestas que logren la mejora continua, y lograr que la institución sea el mejor Grupo financiero Banamex; por lo tanto cuando se está haciendo una política se está llevando a las personas a aceptar las propuestas. Pero antes de esto, tienen que aprobar dichas propuestas, ya estando en gerencia lo que toca hacer es convertir las propuestas en realidad.

Ejemplo: "Los empleados que laboran en Grupo Financiero Banamex tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y antigüedad".

“La misión es ser el mejor Grupo Financiero de México respaldado por el mejor Grupo Financiero Global, por ello, identificamos a nuestros Clientes como la figura central del negocio y alrededor de ellos deberán girar todas nuestras acciones. De aquí se derivan cinco líneas de acción que representan la roseta de Banamex hacia las cuales deberemos enfocarnos en todo momento y son:

- Cultura

⁴⁶ <http://intranet.banamex.com/compliance/regulaciones>

- Cumplimiento y Control
- Captación Integral
- Colocación Integral y
- Calidad de servicio ⁴⁷

La Dirección de Cobranza Front End refuerza la conciencia individual, la cultura y la filosofía del Grupo Financiero Banamex / Citigroup, con las mejores prácticas para así seguir siendo líderes en el mercado y esto sólo será posible con el apoyo y compromiso de cada una de las personas que colaboran ya que día con día existe un esfuerzo por alcanzar los objetivos de cada puesto, área y de la propia organización.

2.2.3 Políticas de Cobranza

Las políticas de cobranza se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento en éste caso sería el departamento de cobranza telefónica. Si el Administrador Educativo es supervisor o gerente de cobranza tendría que tomar la mejor decisión para lograr la resolución algún problema.

Ejemplo: "Sección de turnos; de ocurrir una falla en el equipo, es conveniente reportarla inmediatamente al supervisor en turno o en su caso, al departamento de mantenimiento".

"En el departamento de cobranza Banamex se determinarán los turnos de trabajo conforme a sus necesidades, siguiendo las disposiciones legales".⁴⁸

Existen 2 nuevas políticas que se adhieren, a estas políticas y son emitidas en Recursos Humanos y por el Departamento de Relaciones Laborales se dan debido al resultado de una problemática que venía aconteciendo aproximadamente en el trimestre (Mayo-Agosto del 2009), y se trata de la actitud sarcástica y de conflicto que el ejecutivo tenía con el cliente o acreditado. Esta

⁴⁷ <http://intranet.banamex.com/docsystem/politicagenerales>

⁴⁸ www.intranet/docsystem/politicas/turnosdetrabajo

problemática también se da a conocer en los medios de comunicación y como resultado de monitoreos a través del Nice o grabaciones escuchadas. Como personal de Recursos Humanos y de relaciones Laborales tendrían que darle solución y se imponen 2 nuevas políticas:

- Actitud
- Riesgo de conflicto (ya existía Generación de conflicto o maltrato al interlocutor, ahora las causas que originan el conflicto).

Éstas se apegan a la normatividad de Banamex al Reglamento Interno del Trabajo que va ligado al Ley Federal del Trabajo y se agregan a la Matriz de Monitoreo así mismo al Supervisor de Cobranza le corresponde sancionar también con un Feed Back (Aviso antes una acta administrativa) y si se reincide, nuevamente ya se procede a levantar una Acta administrativa (trae como consecuencia, la quita de bono o incentivo monetario y un día de suspensión laboral sin goce de sueldo).

Algunas políticas aquí descritas fundamentan las actividades de las áreas correspondientes.

Todos los procesos que se relacionan con la gestión y recuperación, deben estar soportados con documentos internos o externos y deben contar con la descripción de los métodos y el establecimiento de criterios necesarios para asegurar la continuidad de la operación y el logro de objetivos y metas. ⁴⁹

• ⁴⁹ En cada proceso se debe contar con criterios de evaluación del mismo y de la actividad del recurso humano, reportes de operación y, en los que incidan directamente en la gestión y recuperación debe existir monitoreo medición y análisis.

• La implementación de las acciones necesarias para lograr los resultados planeados y la mejora continua de los procesos, deben estar basadas en análisis de información.

• Se realizan sesiones de trabajo y se establece comunicación directa con las áreas de riesgo (Tarjetas de Crédito y Otros Créditos al Consumo) y Gerencias de Producto en forma periódica para retroalimentar e intercambiar información, y en su caso realizar las adecuaciones correspondientes a estrategias del negocio.

• El personal de la Dirección de Cobranza - Front End debe asegurar que se utilice la información de los acreditados exclusivamente con el propósito para el que fue recopilada, a menos que las leyes permitan otros usos. Citigroup y sus subsidiarias cuentan con principios sobre privacidad que detallan los compromisos

2.2.4 Privacidad y registros de Calidad

Toda la información interna del Banco es privada y confidencial, no se debe de enseñar a situaciones externas está codificada y no debe ser divulgada ésta es una de las principales políticas que se maneja en el área de Cobranza Banamex y todo Citigroup. La información que se utiliza escrita debe de ser destruida. El acceso a la información confidencial es denegada y solo el personal de confianza está facultado para ingresar (Directores, Gerentes).

Los Registros de Calidad son resultado de los procesos de la Cobranza y Recuperación, que proporcionan evidencia de la operación efectiva, son conservados en medios magnéticos o en papel, según se genere.

El nombre de cada registro proporciona su identificación y puede tener asociada una clave para codificarlo; ambos controles permiten conocer el área a la que pertenece el registro.

Adicionalmente, el control que se ejerce sobre ellos, se encuentra documentado en una Matriz de Registros, al final de cada Procedimiento y es confidencial.

Se tienen destinados espacios físicos para que cada responsable de función que genere registros en papel los almacene y conserve en instalaciones adecuadas, guardando un orden y estado físico de ésta manera pueden generar registros (supervisores, subdirectores, directores, gerentes, personal de soporte administrativo, de capacitación, y de monitoreo). Si el Administrador Educativo ocupará algún cargo anteriormente mencionado tendría que participar en el cuidado de registros y de esta forma se facilite su acceso y lo proteja contra daño

específicos con los clientes y los procesos que definen, documentan, verifican y controlan la seguridad de la información.

El área de MIS emite información del comportamiento de los portafolios y parámetros de operación en forma periódica y por etapas de cobranza, mismos que son revisados y analizados por los responsables de cada área para identificar desviaciones, áreas de oportunidad y cumplimiento de metas.

www.intranet/docsystem/políticas/cobranza

o deterioro, así como de posibles pérdidas. Algunas políticas aquí descritas fundamentan las del área de registro son por ejemplo:

“Todo el personal que genera registros es responsable de hacerlo de manera que sean legibles y, cuando se encuentren en papel, de llenarlos con tinta para asegurar la permanencia de la información que contienen. En caso de equivocación al escribir información en el registro, se cruza el error con una sola línea y se escribe el dato correcto a un lado, donde se pueda leer con claridad.

Asimismo, el personal que genera el registro, es responsable de permitir, a su discreción, que otras funciones tengan fácil acceso a la consulta de los registros, en caso de que pueda ser de justificada la utilidad y de acuerdo a la clasificación del registro (Restringido, confidencial, interno y público). “⁵⁰

El control de registros da cumplimiento a la política corporativa de Citigroup, esta política se encuentra publicada en intranet y puede ser consultada a través del link <http://intranet.banamex.com/compliance/regulatorio/politicas/sinacceso> .

En éste punto observamos que las políticas se hacen para resolver pacíficamente todos los conflictos de intereses ya sea monetarios, o del bien común de la institución y así lograr que la institución se maneje para lograr objetivos y una buen organización.

2.3 Cobranza Telefónica

En Cobranza Telefónica se establecen los lineamientos que tendrá que aplicar el ejecutivo Telefónico de llamadas de salidas Tarjetas, para realizar la gestión de Cobranza Telefónica con alta Calidad en el servicio, de forma ágil, eficaz a fin de contribuir a la regularización de la cartera vencida, además de la reducción de transferencias de cuentas hacia instancias mayores de Morosidad.

⁵⁰ www.intranet/docsystem/politicas/registros

2.3.1 Estructura Organizacional

La Dirección de Cobranza, está dividida en dos áreas en donde se realizan las diferentes actividades de gestión de cobranza de adeudos, agrupa la Cobranza Telefónica de Tarjetas de Crédito y Otros Créditos al Consumo (Hipotecarios, Prestamos Personales, Prestamos de Auto y Créditos Revolventes Credichecke), Adicionalmente se cuenta con áreas administrativas que dan soporte a la operación de cobranza como: Monitoreo de la Gestión de Cobranza, Unidad de entrenamiento, Unidad de soporte administrativo para programas y cargos y el área de apoyo operativo y administración del personal.

2.3.2 Funciones del ejecutivo telefónico en Cobranza Telefónica

El ejecutivo de cobranza telefónica es el punto clave para el departamento de cobranza telefónica ya que a través de éste se obtiene la recuperación de dinero en cartera vencida objetivo fundamental del área de Cobranza Telefónica. Si el Administrador Educativo es ejecutivo telefónico debe de realizar funciones de llamadas y localización del cliente manteniendo el control y planeación de cada una de sus actividades como se describirán a continuación y logrando llegar a competir con el resto de la plantilla de ejecutivos telefónicos Banamex.

Proceso de Gestión Telefónica

EL Administrador Educativo siendo ejecutivo telefónico recibe las llamadas Outbound de forma automática mediante el sistema de Marcaje Predictivo Mosaix, o las realizan en forma manual a través del Sistema Integral de Cobranza (SIC0B), en ambos casos los sistemas muestran las pantallas que contienen la información de los créditos de la cartera a cobrar para llevar a cabo las gestiones respectivas.⁵¹

⁵¹ Con base en las características de experiencia y productividad del Ejecutivo Telefónico, se realiza la asignación de grupos de gestión por morosidad.

- La argumentación, firmeza y niveles de negociación que utiliza el Administrador educativo como Ejecutivo Telefónico, dependen de la morosidad de la cuenta, teniendo como conceptos los siguientes:

Bucket 1: Recuperación Bucket 2: Contención Bucket 3: Retención

Funciones de la gestión Telefónica

ACCESO A e@CREATOR

Se colocan las claves necesarias para ingresar a la aplicación

1. Elige el programa de acceso a e@Creator.
2. Accesa al programa mediante una clave de usuario y un password proporcionado por el supervisor. Pantallas e@Creator (Pantalla de Contraseña).
3. Selecciona botón Login Pantallas e@Creator (Pantalla de Contraseña)
4. Oprime botón del Call-Master y espera tono a través de la diadema. Ver Pantallas e@Creator (Pantalla Enlace al Sistema)
5. Escoge la fila de trabajo a gestionar asignada por el supervisor en turno.

Ver Pantallas e@Creator (Pantalla Selección de filas y trabajos activos) para tener funciones de OUTBOUND (llamadas de entrada)

6. Espera llamada marcada por Mosaix. ver Pantallas e@Creator (Pantalla Inicio de Guión)
7. Recibe llamada a través de Mosaix y simultáneamente se presenta la pantalla principal. ver Pantallas e@Creator (Pantalla Principal de Decisión)
8. Verifica campo con datos de última gestión (fecha, clave y comentario). Ver Tabla Claves De Gestión Mosaix Salidas Tarjetas .
9. Realiza la actividad de gestión es decir entabla comunicación con el contacto ya sea familiar directo o acreditado de la cuenta solicitando hablar con el acreditado. Sí es familiar directo deja recado completo y si es acreditado de cuenta se entabla la negociación para lograr que realicé un pago en cantidad y fecha acordada por el sistema de e@Creator , como último paso califica llamadas de acuerdo a los siguientes lineamientos:

1. CONTACTO DIRECTO. Se puede calificar en sistema e@Creator de la forma siguiente:
 - a. Ya Pago
 - b. Promesa de Pago
 - c. Fullpayment (Descuento de intereses al Capital en pago a la totalidad)
 - d. 50/50 (descuento de intereses al pagar el mínimo se descuenta la mitad)
 - e. Negativa de Pago
 - f. Acreditado No Define
 - g. Convenio de Negociación BANAMEX-Acreditado
 - h. Negociación RE_WRITE en trámite

El Administrador Educativo siendo ejecutivo telefónico debe de tener el control en la llamada para no caer en discusión ni conflicto con el contacto de la gestión y así mismo cumplir con todos los puntos de monitoreo siendo también éstas políticas institucionales, ya que las llamadas se graban y son calificadas por el departamento de monitoreo que es calidad. Así mismo debe de mantener el control con el sistema para colocar los datos correspondientes en el sistema e@Creator y planear la siguiente llamada calificándola en el sistema como es descrito en el punto 7 y 8 del pie de página [núm. 51](#). Por ejemplo: “ya sea como recado si es contacto indirecto “. Si el registro de la información no es correcto dentro de herramientas de cobranza no estaría cumpliendo políticas de control de registros y esto le llevaría a la baja o despido de la institución.

-
- i. En espera de Bonificación.
 - j. Promesa de pago vigente k. Transferencia CAU
 - k. Consolidación de Saldos m. RW Aceptada
2. CONTACTO INDIRECTO Se puede calificar en sistema e@Creator de la forma siguiente:
- a. Recado
 - b. Fuera de Plaza
3. NO CONTACTO Se puede calificar en sistema e@Creator de la forma siguiente:
- a. Teléfono equivocado
4. ACLARACIÓN Se puede calificar en sistema e@Creator de la forma siguiente:
- a. Dictaminación
 - b. Skip Tracing
 - c. Abogado
 - d. Aclaración Vigente
 - e. Fallecido
 - f. Fraude
5. ACTUALIZACIÓN DE DATOS DEMOGRÁFICOS (En el sistema ADMWIN validan teléfonos domicilio, actualización de datos).
7. SALIDA DE E@Creator se oprime el botón salir y se espera nueva llamada.

2.3.3 Sistemas de gestión telefónica en Cobranza Banamex

Los sistemas que utiliza el ejecutivo Telefónico en la gestión telefónica son los sistemas que imparte el área de Tecnología Administrativa que se pudieron observar en el capítulo I en los puntos (1.5.4.1, 1.5.5, 1.5.6 y 1.5.7) de ésta investigación. A continuación detallaré las actividades del ejecutivo telefónico dentro de cada sistema:

Sistema 415 (SICOB): El Sistema Integral de Cobranza Banamex (S415) ⁵².El Administrador Educativo como ejecutivo telefónico administrará y llevará el control de orden en sus llamadas cuando en e@Creator ya no caben comentarios se agregan en tarjetón de cobro que se encuentra dentro de ésta aplicación. Y las siguientes aplicaciones más:

A través del historial de promesas de pago : se obtiene el control de las llamadas antes realizadas del historial de promesas si son cumplidas o rotas .

En el historial de gestiones: se obtiene información de todas las llamadas antes realizadas y los contactos que han tomado recado o no, pues son el resultado de las llamadas calificadas por e@Creator.⁵³

e@Creator: Sistema de Marcaje Predictivo: Cuando el sistema detecta voz humana en éste caso el ejecutivo Telefónico o Administrador Educativo entrega las llamadas al Agente con la información del acreditado éstas deben de ser contestadas al llevar el control en menos de 3 segundos.

El Marcador Predictivo tiene la funcionalidad de atender llamadas:

➤ Entrantes (Inbound)

⁵² SICOB: Es el sistema que ayuda brindando información sobre los acreditados también se agregan comentarios y se lleva historial de gestiones anteriores y presentes. Está sincronizado con ADMWIN dentro de ésta herramienta se utiliza el icono de “gestión”. Manual de capacitación y entrenamiento.” Curso de inducción”. Área de entrenamiento. Pág. 153

⁵³ Manual de capacitación y entrenamiento. Op. Cit. Pág.154

- Salientes (Outbound)
- Call Blending (entrantes, salientes) ⁵⁴

E@Creator (Mosaix) :es la herramienta que sirve de interfase entre los Dialers y el ejecutivo. Permite mostrar los datos en los equipos de los Ejecutivos correspondientes a las llamadas que se generan en los dialers y que utilizan para realizar la cobranza. Esta aplicación trabaja sobre una página WEB. ⁵⁵

ADMWIN ésta una aplicación que permite ver toda la información del cliente desde datos demográficos, hasta el saldo de las cuentas entradas ,salidas de dinero intereses ,cargos etc. es la herramienta más importante de Cobranza Telefónica ya que está actualizada día con día y sustituye al tarjetón de cobro del SICOB. ⁵⁶ En ésta herramienta el Administrador Educativo observa si el cliente pago en determinado día, cuanto pago y dentro de éste están también aplicaciones como son :

Historial de pagos: donde se observan los pagos del cliente, con que periodicidad hacen pagos, de cuánto y de qué cantidad.

Estado de cuenta por comisión y sin comisión: incluye la cuenta a cuánto asciende con intereses y sin intereses.

Datos demográficos del cliente: dirección, teléfonos, RFC (registro federal de contribuyentes) etc. ⁵⁷

El Avaya IP Agent: es una aplicación el ejecutivo se conecta a los conmutadores telefónicos adquiriendo su diadema para permitir a los Ejecutivos trabajar con

⁵⁴ En éste sistema de marcación automática que marca los números telefónicos que se encuentran en el registro de cada cuenta basado en algoritmos predictivos, se detecta la voz humana, máquinas contestadoras y tonos de ocupado. Ayuda a eliminar el tiempo que invertíamos en marcar manualmente a manejar números en que no contestan o señales de ocupado permitiendo contactar más clientes. Op. Cit. Pág.121

⁵⁵ www.intranet.docsystem/E@Creator.Mosaix

⁵⁶ Manual de capacitación y entrenamiento. Op. Cit. Pág.140

⁵⁷ Manual de capacitación Op. Cit. Pág.146

llamadas de salidas o entradas, con los sistemas predictivos marcaje manual o habilitados para la recepción de llamadas a través de éste y desde cualquier lugar, en tanto se conecten a la red corporativa. Los Agentes tienen acceso al conjunto de funcionalidades a través de una interfase gráfica, esto habilita a los Agentes a trabajar desde cualquier PC(computadora) dentro de la institución. Cabe mencionar que el Avaya IP Agent tiene compatibilidad con la terminal Call Master, que es una terminal de voz digital en miniatura y funciona en conjunto con un servidor.⁵⁸

“Uso de Avaya CMS” :que describe cuatro funciones básicas: generación de reportes, configuración de, administración de permisos de acceso y mantenimiento del servidor.⁵⁹ Con ésta herramienta se logra una coordinación para supervisores y gerentes que sería el caso del Administrador Educativo si ocupara algún cargo de éstos ya que se da de la siguiente manera:

“Distribución automática de llamadas (ACD)” :describe la forma en que Avaya CMS almacena y rastrea los datos del conmutador del centro de llamadas. Permite observar en el Reporte Tiempo Gráfico de Estado el número de Ejecutivos y su estatus (llamadas en espera, descanso etc), el número de llamadas abandonadas, el nivel de servicio y otros.⁶⁰

2.4 Cobranza de cuentas

La cobranza de cuentas la realizan los ejecutivos o el Administrador Educativo como ejecutivo telefónico realizan la cobranza de cuentas y están clasificadas dependiendo de sus meses vencidos, el Administrador Educativo debe tener la habilidad de sondear para buscar al cliente y una vez localizado debe de cobrarle de acuerdo a la morosidad de la cuenta.

⁵⁸ www.intranet.docsystem/AvayaIPagent.

⁵⁹ www.intranet.docsystem/Avayacms

⁶⁰ www.intranet.docsystem/llamadas/acd

2.4.1 Planeación de la Producción

A través de la planeación de la producción de cobranza se busca optimizar el uso de los recursos, para disminuir el deterioro de cartera vencida y el consecuente impacto a los resultados. Esto es coordinado y dictaminado por el área de Gerencia.

Se integra por diversos criterios, entre otros, la conformación de filas de trabajo con base en la segmentación de las cuentas según su grado de riesgo de atraso de pago, saldo, morosidad, antigüedad, etc. Los más usuales son:

- Meses vencidos
- Saldo vencido
- Volumen de cuentas
- Estacionalidad
- Fechas de corte

Dependiendo del riesgo, morosidad, saldos y volumen del portafolio se determina si la cobranza se realiza en forma automática o manual.

2.4.2 Planeación Operativa

Se tiene establecido un mecanismo para el desarrollo y seguimiento de la Planeación de Estrategias Operativas en las Coordinaciones de Cobranza Telefónica, con alcance a todo el personal del área y de las áreas interrelacionadas que tengan participación en el establecimiento, desarrollo, seguimiento o aplicación de las estrategias operativas que se aplican a la cartera vencida.

La planeación mensual de las estrategias operativas se elaborará para cada uno de los meses del año en función a las características propias del período. Para su desarrollo se considerarán las características particulares de cada mes, también

conocidas como “eventos relevantes en el mes”.⁶¹ En función a la combinación de “eventos” dentro del mes se establecerá dentro de la planeación la utilización de las diferentes herramientas de cobranza que puedan tener un impacto positivo en la recuperación de cartera vencida.

2.4.3 Manejo de Filas de Trabajo

De acuerdo a la característica de la cartera y a su conformación, es importante orientar lo más adecuadamente posible las estrategias para otorgarle a cada segmento su nivel apropiado de intensidad y seguimiento en su comportamiento. Las cuentas con características similares, y atendiendo primordialmente a su nivel de riesgo, se integran en filas de trabajo identificadas por morosidad con el objetivo de:

- Seguimiento a la Estrategia Operativa Mensual⁶²

En ésta área de filas de trabajo se deben de coordinar y clasificar las filas al elaborar la estrategia operativa es el armado de filas de trabajo. Si el Administrador Educativo forma parte de ésta administración, en manejo de filas debe de mantener el control y la coordinación de éstas.

El manejo y administración de las filas de trabajo se lleva a cabo por el Asesor Responsable de Filas de Trabajo, quien con base en la estrategia mensual y con el apoyo de Gerentes y el Coordinador del área, determina el plan diario para la gestión de cuentas, tomando como base el orden de acuerdo a la segmentación vigente.⁶³

2.4.4 Gestión Telefónica y Apoyos

En el proceso de la gestión telefónica los Ejecutivos Telefónicos o el Administrador Educativo siendo ejecutivo reciben las llamadas Outbound de forma automática mediante el sistema de Marcaje Predictivo Mosaix o en forma manual

⁶¹ <http://intranet.banamex.com/docsystem/planeacionoperativa>

⁶² <http://intranet.banamex.com/docsystem/estrategiaoperativamensual>

⁶³ <http://intranet.banamex.com/docsystem/planeaciónmensual>

a través del Sistema Integral de Cobranza (SICOB), en ambos casos los sistemas muestran las pantallas que contienen la información de los créditos de la cartera a cobrar para llevar a cabo las gestiones respectivas.

Con base en las características de experiencia y productividad del ejecutivo Telefónico, se realiza la asignación de grupos de gestión por morosidad.

La argumentación, firmeza y niveles de negociación que utiliza el Ejecutivo Telefónico ó el Administrador Educativo, dependen de la morosidad de la cuenta, El Ejecutivo Telefónico cuenta, como herramienta adicional para la gestión, con los diferentes scripts que aplican de acuerdo a la campaña especial o programas de tolerancia.

2.4.5 Monitoreo a la Gestión Telefónica

Se realizan las funciones de monitoreo para evaluar, retroalimentar y verificar el cumplimiento a ciertos parámetros del proceso de cobranza telefónica para el logro de objetivos e incrementar la calidad de las llamadas de cobranza.

El monitoreo telefónico se lleva a cabo a todo el personal de telefonía de la Dirección de Cobranza, cuyo objetivo es “apoyar a elevar la calidad de la gestión telefónica a través de la evaluación de grabaciones generadas por el sistema Nice(grabadoras), validando el apego a políticas, instrucciones de trabajo y a los rubros establecidos en la Matriz de Gestión Telefónica así como detectar áreas de oportunidad y prevenir riesgos que se presentan durante las gestiones de cobranza”⁶⁴. De manera aleatoria los Ejecutivos Telefónicos son asignados a diferentes monitores telefónicos para que estos seleccionen una muestra de las grabaciones de llamadas de cobranza atendidas y asignan un puntaje en función del apego a las instrucciones de trabajo, política de confidencialidad y calidad del servicio. Los Monitores se apegan a una matriz en donde se mencionan los diferentes puntos a evaluar así como el valor (peso específico) de cada uno de

⁶⁴ Departamento de Monitoreo. Manual de objetivos y Matriz de Monitoreo.

ellos en función al nivel de riesgo y/o importancia de la llamada. Este listado se denomina “Matriz de Monitoreo”.

En éste capítulo nos damos cuenta que el Administrador Educativo se involucra en la parte de políticas ya que también debe de seguir ,aceptar e involucrase en normas establecidas en Cobranza Banamex ,sin embargo a lo que la Administración Educativa le concierne es construir políticas en la educación , y en el área de cobranza Banamex sólo podría aplicarse en el aspecto privado , podemos darnos cuenta ,de que una política al implementarse también requiere de la detección de necesidades para exigir su aprobación y ejecución, que en base a la detección de necesidades se haría necesaria, así como para una capacitación aplicaría de igual manera en lo educativo y privado para lograr el desarrollo organizacional en el cumplimiento de metas y objetivos. La importancia de las políticas sería que:

Facilitan la delegación de autoridad.

Motivan y estimulan al personal.

Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.

Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.

Indican al personal como debe actuar en sus operaciones.

Así mismo se podría involucrar en otras áreas que resultan comprometedoras en la que también el Administrador Educativo podría adquirir nuevas experiencias como son:

La planeación, de la producción: en donde se coordinan criterios como son la conformación de filas de trabajo con base en la segmentación de las cuentas según su grado de riesgo de atraso.

La planeación operativa: cuya actividad es en las Coordinaciones de Cobranza Telefónica, en el establecimiento, desarrollo, seguimiento o aplicación de las estrategias operativas que se aplican a la cartera vencida.

Manejo de filas de trabajo: se deben de coordinar y clasificar las filas al elaborar la estrategia operativa es el armado de filas de trabajo de gestión telefónica.

Estas áreas técnicas, si podrían darle una experiencia o habilidad técnica al Administrador Educativo, debido al conocimiento para realizar las actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos, por lo que representa trabajar con herramientas y técnicas, que también se dan para la planeación de estrategias en cuanto a la coordinación y organización ,pero sería mejor que el Administrador Educativo adquiriera habilidades de diseño en el desarrollo de la capacidad para solucionar problemas de forma tal ,que la empresa se beneficie y esto se puede dar desde el inicio en la parte productiva del área de Cobranza Telefónica Banamex en la “gestión de cobranza” en la que se detectan necesidades, para la recuperación de cartera vencida y buscar soluciones o proyectos de mejora a los problemas de la misma ,a manera de escalonar a los niveles organizacionales más altos y lograr rescatar la experiencia como profesional de Administrador Educativo. Por ejemplo en la parte de formulación de políticas no importa si en éste momento sean de Banamex, pero se lograría ser eficientes en particular en los niveles más altos (Coordinación, Gerencia, supervisión etc.), los gerentes por ejemplo deben estar en posibilidad de hacer algo más que ver el problema que se dé. Cobranza Banamex necesita tener, también además, la habilidad de un buen ingeniero de diseño para encontrar la solución práctica en, habilidades humanas para trabajar con personas, y encontrarse en el esfuerzo cooperativo pues esto sería la mejor herramienta para controlar al aspecto técnico. Limitarse a lo primero y convertirse en “observadores de problemas”, llevaría al fracaso .Los gerentes por ejemplo también necesitan ser capaces de diseñar una solución factible para el problema de acuerdo con la realidad que se enfrentan. La importancia relativa de éstas habilidades pueden diferir en los diversos niveles de jerarquía organizacional, desde luego que una situación determinada puede diferir en forma considerable entre los diversos niveles de una organización, pero no debemos olvidar el rescate del herramental de la Licenciatura en Administración Educativa, debemos de trabajar de sus herramientas, debemos desarrollarlas.

Así mismo también resulta interesante conocer, como el Administrador Educativo puede llegar a concebir éstas habilidades o llegar a algún nivel más alto de la organización , no puede ingresar sólo desde el aspecto técnico , debemos conocer de qué manera , puede experimentar lo antes mencionado demostrando su herramental en el aspecto laboral y esto lo veremos en el siguiente capítulo.

CAPITULO 3.

DESARROLLO DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO COMO CAPACITADOR EN EL ÁREA DE COBRANZA TELEFÓNICA.

El desarrollo laboral que el Administrador Educativo tenga desempeñando su trabajo dentro de Cobranza Banamex le permite abrir brechas en las cuáles también participa en la capacitación que durante su desarrollo laboral le permite adquirir nuevos conocimientos y desarrollar los conocimientos que ya tiene tomando experiencia y así mismo esto le permitirá ascender a puestos más altos y lograr su participación en el campo que le corresponde pero ahora como capacitador, esto es lo que nos toca demostrar en éste capítulo.

3.1 El Administrador Educativo en la gestión telefónica.

Como se había mencionado en el punto (1.4) de ésta investigación, el Administrador Educativo debe de iniciarse en la gestión telefónica para llevar a cabo el objetivo de Cobranza Telefónica en cuanto a la recuperación de Cartera vencida.

En la gestión telefónica debe de cumplir con el perfil de ejecutivo Telefónico. Mantener el control y la Planeación en el aspecto Técnico.

En el control “Su finalidad es asegurar que las reglas se siguen y las órdenes se cumplen”.⁶⁵

⁶⁵ KOONTZ y O'DONNEL. “Curso de Administración Moderna”. Pág.94

3.1.2 Funciones

- Conectarse a la Avaya.⁶⁶ que le permitirá a través del marcaje predictivo el nivel de contactos por hora, (se tiene que cumplir con un estándar de llamadas por hora) :

BUCKET 1 =35 llamadas por hora

BUCKET 2 =30 llamadas por hora

BUCKET 3 =25 llamadas por hora

El numero de acreditados por hora, por lo menos 2

- Tiempo en llamada (no exceder de 10 minutos pues esto es penalizable por políticas de monitoreo y para la calificación final del BSC (Balance Score Cards), y cada resultado lo detecta el marcaje predictivo o Mosaix una vez ya conectado al sistema, no exceder de tiempos muertos, (pasar del horario de comida, exceder de tiempo en baño).⁶⁷ Todos estos puntos son calificados ya que cumplen en números, con resultado final y de ahí se determina el bono Económico para ejecutivo así mismo su competencia laboral.
- Debe mantener control en la negociación con apego a las estrategias y políticas de Cobranza, apego a la Matriz de Monitoreo, que califica como lo visto en el punto (2.4.5).⁶⁸

⁶⁶ El Avaya IP Agent: es una aplicación el ejecutivo se conecta a los conmutadores telefónicos adquiriendo su diadema para permitir a los Ejecutivos trabajar con llamadas de salidas o entradas, con los sistemas predictivos marcaje manual o habilitados para la recepción de llamadas a través de éste y desde cualquier lugar, en tanto se conecten a la red corporativa. www.intranet.docsystem/AvayaIPagent.

⁶⁷ www.intranet.docsystem/políticas/monitoreo

⁶⁸ Se realiza evaluación mediante las grabaciones expedidas por Nice (grabadoras de voz y datos) en el que se determina un puntaje en función del apego a las instrucciones de trabajo, política de confidencialidad y calidad del servicio. Los Monitores se apegan a una matriz de rubros para calificar las gestiones, en donde se mencionan los diferentes puntos a evaluar así como el valor (peso específico) de cada uno de ellos en función al nivel de riesgo y/o importancia de la llamada.

<http://intranet.banamex.com/docsystem/politicagenerales/matrizdemonitoreo>

- Entablar una buena negociación implica el control en la llamada con el cliente, manejo de vencimiento de objeciones, observar su forma de pago del cliente, en el adecuado manejo de pantallas.

Se desarrolla una planeación que: “Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarle, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización”.⁶⁹

En el sistema de SICOB⁷⁰ en el Tarjetón de cobro se utiliza la planeación, en éste sistema se realiza el complemento de las anotaciones del resultado de la llamada, si no caben en el espacio E@Creator se pueden registrar como complemento en SICOB en el cuál se coloca la clave de gestión como resultado y se programa la nueva llamada en tiempo y la clave de calificación que le da el ejecutivo. Lo mismo se genera en E@Creator, pues en éste sistema se anota todo lo que valida una negociación o recado, y también se programan fechas.

3.1.3 Relación de Administración Cobranza Telefónica Banamex con herramental del Administrador Educativo.

Para la Cobranza Telefónica se desarrollan funciones, las cuáles se pueden relacionar con algunas herramientas y funciones curriculares del Administrador Educativo y para llegar a estos cargos su principal competencia sería obtener los primeros lugares del BSC(competencia por balance de recuperación), cumpliendo así mismo con buena actitud y comportamiento y apegándose a las políticas corporativas de Cobranza Telefónica Banamex.

⁶⁹ RODRÍGUEZ V. “Introducción a la Administración”. Pág. 61

⁷⁰ SICOB: Es el sistema que ayuda brindando información sobre los acreditados también se agregan comentarios y se lleva historial de gestiones anteriores y presentes. Manual de capacitación y entrenamiento. Op. Cit. Pág.154

Se puede relacionar por ejemplo los siguientes cargos:

Administración de Mosaix⁷¹: aunque éste sea un sistema también debe de ser administrado y controlado por una persona, ya que cuida que no se rebase en tiempo en llamada, controla tiempos muertos, tiempos de baño etc. debe de calificar el nivel de conexiones por día del ejecutivo, mandando un registro al supervisor de cada equipo con los resultados diarios, detallando que ejecutivo telefónico cumplió con las metas diarias de productividad.

Administración de filas de trabajo⁷²: Se planean las filas que se van a gestionar (son las cuentas que se van a cobrar con descripción de datos del cliente), las reparte entre los equipos de trabajo llegando a la coordinación de éste y controla el tiempo de las llamadas dando a conocer al supervisor cada área de Cobranza Banamex mediante evidencias impresas, si en caso que de determinado ejecutivo no libera la llamada a tiempo su llamada y también controla estatus de monitoreo.

Recursos Humanos: En ésta área el Administrador Educativo podría reclutar, contratar personas capacitar, entrenar, Administrar sueldos y salarios, nómina, Relaciones Laborales. “La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en

⁷¹ Mosaix: Marcaje predictivo automático .E@Creator (Mosaix) :es la herramienta que sirve de interfase entre los Dialers y el ejecutivo. Permite mostrar los datos en los equipos de los Ejecutivos correspondientes a las llamadas que se generan en los dialers y que utilizan para realizar la cobranza. Esta aplicación trabaja sobre una página WEB.www.intranet.docsystem/E@Creator.Mosaix

Manual de capacitación Op. Cit. Pág.88

⁷² Filas de trabajo :En ésta área de filas de trabajo se deben de coordinar y clasificar las filas al elaborar la estrategia operativa es el armado de filas de trabajo para otorgarle a cada segmento su nivel apropiado de intensidad y seguimiento en su comportamiento a las cuentas con características similares, y atendiendo primordialmente a su nivel de riesgo,.http://intranet.banamex.com/docsystem/planeacionoperativa

ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”⁷³

El papel y la función de Recursos Humanos es comúnmente a la que varias empresas desarrollan en cobranza Banamex consisten en las siguientes:

- “Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
- Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas”.⁷⁴

⁷³ WILLIAM B. WERTHER JR. “Administración de Recursos humanos” .Pág. 34.

⁷⁴ BUTTERIS M. “Reinventando Recursos Humanos” .Pág38.

Planeación de la Producción:⁷⁵ establece, La planeación mensual de las estrategias operativas se elaborará para cada uno de los meses del año en función a las características propias del período y según lo que pida el cliente para cada período en éste caso el cliente es Citigroup.

Coordinación: “Se concibe como la esencia de la habilidad gerencial para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo, pues cada una de las funciones administrativas es un ejercicio que contribuye a la administración por lo tanto no es una función individual de la administración”.⁷⁶ .Se necesita de la planeación de Objetividad y cuantificación: basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (precisión) expresada en tiempo y dinero, y aplique en conformidad de la leyes internas como externas de Cobranza Banamex, para orientar todas las actividades de la institución, que no salgan de sus normas.

Dirección y Área de Gerencia: “Todos los gerentes desempeñan funciones administrativas, éstos administradores se dedican más a la planeación y a la organización de los niveles inferiores, y gran parte de las labores de supervisores son de actividades de dirección por lo tanto también ya forman parte de ésta dirección. La tarea central de éste nivel directivo o de gerencia será la de conciliar las diferencias de enfoque, momento oportuno, esfuerzos o intereses y armonizar las metas individuales para que contribuyan ala organización.”⁷⁷ , si el Administrador Educativo forma parte de éste nivel alto de Administración ,llevará

⁷⁵ La planeación operativa de la producción: cuya actividad es en las Coordinaciones de Cobranza Telefónica, en el establecimiento, desarrollo, seguimiento o aplicación de las estrategias operativas que se aplican a la cartera vencida. Se busca optimizar el uso de los recursos, para disminuir el deterioro de cartera vencida y el consecuente impacto a los resultados. Esto es coordinado y dictaminado por el área de Gerencia.<http://intranet.banamex.com/docsystem/planeaciondelaproduccion>

⁷⁶ KOONTZ H .y WEIHRICH H. “Administración una perspectiva Global” .Pág.22

⁷⁷ Op. Cit. Pág.88. “Administración una perspectiva Global” .Pág.5 y 6.

acabo la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

Contabilidad: “La contabilidad es un instrumento de comunicación de hechos económicos, financieros y sociales suscitados en una empresa, sujeto a medición, registración e interpretación para la toma de decisiones empresariales”.⁷⁸ El Administrador Educativo podrá registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles del Cobranza Telefónica con el fin de interpretar sus resultados.

Administración de Sueldos y Salarios: “Se entiende como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salarios deberán ser equitativas y justas con relación a:

- Los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios.
- Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo.

Para confeccionar un programa de compensaciones se deben tener en cuenta las necesidades de la organización y de los empleados, por lo cual no es raro que una organización establezca metas u objetivos para unir los objetivos generales de la misma con su programa de compensación.”⁷⁹

Aquí el Administrador Educativo demuestra y desarrolla conocimientos de la compensación del empleo que representa una parte sustancial de los costos de operación

⁷⁸ TERÁN G.J “ Temas de Contabilidad Básica e intermedia” .Pág.4

⁷⁹ AGÜERO L. MARTOS C. Renalias M. Ingallina C. Rodríguez J., Fornés A. Extraído de:
<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/remencenuch.htm>

En el punto 3.6 de ésta investigación se detallarán los conocimientos y habilidades que se mencionan en ésta relación, como resultado de la gestión y del trabajo ya realizado del Administrador Educativo en el área de Cobranza Telefónica.

3.2 La Administración de Recursos Humanos

La Dirección de Recursos Humanos Corporativa es la responsable de reclutar y contratar al personal requerido por la Dirección de Cobranza, esta área es una entidad externa a Cobranza Banamex.

La Administración de Recursos Humanos “Es la disciplina que se encarga de organizar a los trabajadores y a las personas que laboran en una empresa para alcanzar los objetivos de ambas partes”.⁸⁰

De acuerdo a las necesidades de la Dirección de Cobranza Banamex se puede considerar el servicio de Outsourcing para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y contratación de personal. Reclutamiento: “Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización”.⁸¹

“Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.”⁸²

⁸⁰ MORA, C y Otros. “Administración de Recursos Humanos “. Pág. 74

⁸¹ CHIAVENATO I. “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Pág73.

⁸² SIMON D., RANDALL S. SCHULER, R. Valle “La gestión de Recursos humanos”. Pág. 86

“En la utilización de los Recursos Humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles”.⁸³ Los perfiles de puesto y definición de competencias se elaboran y se actualizan conforme existan cambios o modificaciones a las responsabilidades asignadas a la función.

Con la finalidad de validar el cumplimiento al perfil definido, cada responsable participa directamente en la selección del personal requerido para su área, a través de entrevistas a los candidatos reclutados por la Dirección de Recursos Humanos o la Agencia Externa contratada para este fin.

La capacitación al personal puede ser impartida por un instructor interno o externo a la Dirección. Dentro de los programas se incorporan cursos en los que participa personal local e internacional en forma coordinada por el área de capacitación.

El entrenamiento sobre el proceso y/o procedimiento, así como de los sistemas a utilizar por parte del personal de reciente ingreso, será responsabilidad de la “Unidad de Entrenamiento Interna”. La capacitación programada se considera para que el personal cubra alguna habilidad del perfil de puesto o bien para superar alguna debilidad que ponga en riesgo la calidad de su trabajo, por lo que no necesariamente todo el personal debe acudir a cursos programados.

Siempre que se implante un nuevo procedimiento en cobranza, debe proporcionarse capacitación al personal que corresponda, que desarrolle la actividad, así como al personal que tenga interacción con ese procedimiento.

Esto lo puede llevar a cabo el área de entrenamiento.

“La necesidad de capacitación de personal puede ser superada a través de:

- Cursos
- Trabajos especiales.

⁸³ WAYNER. M. y NOE, R. M. “Administración de Recursos Humanos “.Pág. 4

- Pláticas y/o proyecciones sobre el tema.”⁸⁴

El trabajo cotidiano a través de reforzar la supervisión y feed. back.(Son los consejos y prevenciones de Actas Administrativas que puede dañar la labor de ejecutivo para competir en un cargo de alto nivel jerárquico o recesión de contrato).

Relaciones Laborales: “Es el departamento en el que se establecen relaciones entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, el ejecutivo aporta el trabajo se denomina trabajador o ejecutivo, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal o empresario.”⁸⁵ El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica. En Cobranza Telefónica Banamex, la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres. Sin embargo una relación laboral para que sea realmente libre debe realizarse en forma colectiva, entre los trabajadores organizados sindicalmente y el empleador mediante un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres.⁸⁶

⁸⁴ Manual de Capacitación. “Unidad interna de entrenamiento”. Sitio cobranza Banamex.Pág61

⁸⁵ Departamento de Relaciones Laborales .Sitio Cobranza Banamex

⁸⁶ **Artículo 123.**

“TODA PERSONA TIENE DERECHO AL TRABAJO DIGNO Y SOCIALMENTE UTIL; AL EFECTO, SE PROMOVERAN LA CREACION DE EMPLEOS Y LA ORGANIZACION SOCIAL PARA EL TRABAJO, CONFORME A LA LEY”.

CAPITULO III. DEL ARTICULO 123 CONSTITUCIONAL El artículo 123 esta dentro de nuestra constitución en el TITULO SEXTO DEL TRABAJO Y DE LA PREVISION SOCIAL, pero vamos a enfocarnos a los párrafos importantes dentro de la ELABORACIÓN DE UN CONTRATO CIVIL DE TRABAJO. Todo contrato debe mencionar el salario, en donde el artículo 123 dice “VI - los salarios mínimos que deberán disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales. Los primeros regirán en las arreas geográficas que se determinen; los segundos se aplicaran en ramas determinadas de la actividad económica o en profesiones, oficios o trabajos especiales. Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos profesionales se fijaran considerando, además, las condiciones de las distintas actividades económicas. Los salarios mínimos se fijaran por una comisión nacional integrada por representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno, la que podrá auxiliarse de las comisiones especiales de carácter consultivo que considere indispensables para el mejor desempeño de sus funciones; el salario deberá pagarse precisamente

Entre la normatividad que logra entender una relación laboral en cobranza Telefónica Banamex se encuentra:

El reglamento interno del Trabajo que va ligado a la “La ley federal del Trabajo” Por ello es necesario tener un contrato colectivo de trabajo que son las normas que regulan la relación laboral. El contrato de trabajo tiene un contenido mínimo obligatorio establecido en todo lo mencionado anteriormente, entre los que se destacan los de la derecho laboral y leyes laborales ;de esta parte vale desatacar de la definición de contrato el hecho de que toca ciertos derechos como resultado una manifestación de un acuerdo de voluntades atendiendo a la intervención de 2 o mas personas, las cuales buscan la generación de derechos y obligaciones por parte y parte..⁸⁷

Recursos Humanos y Relaciones Laborales: Recursos Humanos de Cobranza Telefónica Banamex, se enfoca a las cuestiones relacionadas con el manejo del personal. “Al ser definidos como recursos, los trabajadores son asimilados a otro tipo de recursos, como los recursos financieros, o los recursos materiales (materia prima, maquinaria, etc.).La definición como recurso de las cuestiones relacionadas con el personal, tiende a concentrarse en las relaciones técnicas de producción, antes que en las relaciones sociales, dando prioridad a los aspectos disciplinarios y eventualmente psicológicos, pero postergando habitualmente las relaciones colectivas y los intereses personales de los trabajadores”.⁸⁸

en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo efectivo con mercancías, ni con vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda substituir la moneda.”

En el párrafo **XXIV** del artículo **123** dice algo importante con respecto a lo que es contrato, el cual dice:

“**XXIV.-** Todo contrato de trabajo celebrado entre un mexicano y un empresario extranjero, deberá ser legalizado por la autoridad municipal competente y visado por el cónsul de la nación a donde el trabajador tenga que ir, en el concepto de que además de las cláusulas ordinarias, se especificara claramente que los gastos de la repatriación quedan a cargo del empresario contratante.

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
CAPITULO SEXTO DEL TRABAJO Y DE LA PREVISION SOCIAL. Págs.198, 203-204.

⁸⁷ www.intranet/recursoshumanos/normatividad/Reglamentointernodetrabajo.

⁸⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones_laborales

De acuerdo al párrafo anterior en cuánto a las relaciones laborales le concierne basarse en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados teniendo como objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

Dentro de la normatividad a seguir dentro de cobranza Banamex; en caso de que no se cumpla con la normatividad se generan Sanciones y actas en contra del ejecutivo o personal interno, y que puede ser hasta una recesión del contrato.

Cuando se impone alguna política se da dentro de Relaciones Laborales ya que de ella depende, que se realice la negociación que debe apegarse al Reglamento Interno del Trabajo ligado a la Ley Federal del Trabajo, para ver si dicha política procede ó no.

Una vez impuesta otra vez se posterga a los intereses personales del ejecutivo así mismo si algún personal no está de acuerdo es recesión de contrato.

La Administración de sueldos y Salarios: “El salario o remuneración es uno de los elementos importantes en el mantenimiento de una relación de trabajo armónica El salario es la plusvalía del esfuerzo físico o mental que contribuye en el proceso productivo a obtener un bien de uso o brindar un servicio en cambio, se define como remuneración en Cobranza Banamex a la contraprestación que se brinda en dinero o en especie al trabajador por poner a disposición del empleador su capacidad de trabajo.”⁸⁹ La mayoría de los conflictos y usualmente las cuestiones más controvertidas, están relacionadas con el salario, como también plan de incentivos para Grupo financiero Banamex Cobranza.

“Dos parámetros básicos suelen utilizarse para administrar los salarios: la ganancia del capital y la productividad del trabajo. En el primer caso se calcula el porcentaje sobre el valor agregado que corresponde a las ganancias del capital y a los salarios; en los países más desarrollados el porcentaje correspondiente a los

⁸⁹ Op. Cit., es.wikipedia.org/wiki/Relaciones_laborales/elsalario

salarios es considerablemente más alto que en los países no desarrollados. En el segundo caso se calcula el producto generado por un trabajador en determinado tiempo de trabajo; en general, a mayor producción en el mismo tiempo, debería corresponder un aumento salarial⁹⁰. Se apoyan de elementos de hojas de cálculo como Excel y Access, para lograr una mejor administración.

Planeación de Recursos Humanos (PRH): “Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más”. (WERTHER, WILLIAM B. Jr., 2000. Pag. 38). En esta Administración de Recursos Humanos interna que maneja Grupo financiero Banamex de Cobranza Telefónica, el Administrador Educativo contribuye a la dirección de Recursos Humanos en todos los aspectos antes mencionados y también realiza reclutamiento, perfil de puesto, capacitación, entrenamiento, manejo de sueldos y salarios, etc. Entre una de sus actividades principales es reclutar personas interesadas en laborar en el Banco mediante agencias externas de contratación llamadas outsourcing, como son Manpower y Adecco, cuya contratación en tiempo mediante estas agencias van de tres a seis meses en las que el personal contratado sólo tendrá ese tiempo para estar a prueba en el cumplimiento de metas de productividad, y políticas internas del Banco, si el personal aprueba en este lapso de tiempo se le da la planta de PRH.

3.2.1 Perfil de Puesto

El perfil del puesto de todo el personal de la Dirección de Cobranza determina los requisitos mínimos que deben ser cubiertos para ser contratados.

Criterios de competencia para el desempeño del puesto:

- Nivel escolar
- Experiencia

⁹⁰ Op. Cit., es.wikipedia.org/wiki/Relaciones_laborales/elsalario/administracióndesalarios

- Conocimiento de los procesos de su función
- Habilidades

Podríamos definir puesto como : "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización "⁹¹

Cada responsable de departamento define los requisitos necesarios en el Perfil de Puesto y estos podrán ser actualizados cuando existan cambios o modificaciones a las responsabilidades asignadas a la función.

“Los perfiles de puestos existen para identificar las funciones esenciales y la responsabilidad de cada cargo en las instituciones. Al mismo tiempo, permite la integración de recursos humanos asegurando, que los propósitos y objetivos de la organización tengan mayor posibilidad de ser cumplidos. La definición de puestos se basa en conocer los requisitos y cualificaciones personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Son algunos de los aspectos que la definición del puesto debe ofrecer para la planeación exitosa de Recursos Humanos. Por otra parte la definición de puestos nos permitirá:

Desarrollar metas de desempeño para cada puesto

Diseñar entrevistas apropiadas para los candidatos a nuevos empleados

Determinar si un candidato esta calificado para realizar las actividades descritas en el puesto y así calificar y evaluar la estructura de recursos humanos de la organización”.⁹²

Los Perfiles de Puestos son resguardados en el área de Administración del personal y por el Generalista de Recursos Humanos.

⁹¹ CAMPILLO C. H. “DICCIONARIO ENCICLOPEDICO UNIVERSO”. PÁG.916

⁹² <http://www.armstrong.com.mx/consultoria-organizacional/definicion-de-perfiles-de-puesto.html>

3.3 Capacitación y Adiestramiento del Administrador Educativo en la gestión telefónica.

La Dirección de Recursos Humanos del Grupo Financiero Banamex, proporciona las herramientas necesarias disponibles para la capacitación y el desarrollo continuo del personal de cobranza.” La función de la capacitación dentro de las organizaciones requiere de efectuar un proceso administrativo propio que incluya la planeación, organización, integración y control”.⁹³

“Es la evaluación que puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma más eficaz o darle instrucción para acrecentar sus conocimientos y las habilidades requeridas para lograr un rendimiento efectivo”.⁹⁴

La Dirección de Cobranza, a través de los Coordinadores y Gerentes de Área, debe realizar Primer Paso: la Detección de Necesidades de Capacitación, para cada uno de los integrantes de su departamento. La DNC es “la primera fase del proceso al que debe ajustarse el fenómeno de la educación dentro de la empresa, pues se trata de las funciones de previsión y planeación del proceso administrativo. Sin la investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar ni siquiera en la programación de ningún curso”.⁹⁵

Esta presenta opciones de programación, por lo que la clasificación de las necesidades de capacitación refleja un impacto y en función a este se pueden programar a tiempos máximos específicos, y puede ser todo el personal involucrado en cobranza Banamex.

Para Craig y Bittel las necesidades de entrenamiento se pueden clasificar así:

- a)” Las que tiene un individuo.
- b) Las que tiene un grupo.

⁹³ SILICEO. A. “Capacitación y desarrollo de personal”.Pág.95

⁹⁴ HERNANDEZ, S, V, CHRUDEN, S. “Administración de Personal “.1984. pág. 180.

⁹⁵ SILÍCEO, A, Op. Cit.,.Pág. 99.

- e) Las que requieren solución inmediata.
- d) Las que demandan solución futura.
- e) Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- f) Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- g) Las que exigen instrucción "sobre la marcha".
- h) Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- i) Las que la compañía puede resolver por sí misma.
- j) Aquéllas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externo.
- k) Las que un individuo puede resolver en grupo.
- l) Las que un individuo necesita resolver por sí solo".⁹⁶

Si el Administrador Educativo perteneciera a la Administración de Recursos Humanos fuera Coordinador ,Gerente o simplemente Capacitador tendría que basarse en las siguientes detección de necesidades ,así mismo como si fuera ejecutivo telefónico ,supervisor tendría que participar en le detección de necesidades de alguna debilidad laboral en conocimientos y actitudes como se detalla a continuación:

Necesidad Inmediata: Para Cobranza Banamex ésta necesidad tiene el objetivo de superar alguna debilidad en un empleado que no necesariamente es de reciente ingreso y que dicha debilidad ponga en riesgo el producto intencionado o bien no cubra los requerimientos del puesto, por lo tanto la capacitación inmediata de una Coordinación no podrá ser superior al 5% de su plantilla de personal.

Necesidad Programada: Tiene como objetivo cubrir alguna brecha en las competencias definidas en el Perfil de Puesto ya sea que si el Administrador Educativo siendo ejecutivo quisiera ascender como supervisor; tendría que detectarse una necesidad programada para ver si cubre con el perfil .

Necesidad de Desarrollo: En ésta necesidad cobranza Banamex tiene como objetivo preparar a una persona en una nueva función con actividades diferentes

⁹⁶ Craig y Bittel "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal ASID". Pág. 33.

o de mayor responsabilidad (Promociones, ascensos) y que necesita cubrir nuevas competencias. en éste caso si el Administrador Educativo fuera supervisor y quisiera ascender para la Administración de Recursos Humanos, Dirección Gerencia o coordinación.

Necesidad de Reforzamiento: Tiene como objetivo reafirmar algún conocimiento, depende del auto aprendizaje del empleado. No deberá incluirse en el Plan de Capacitación ni está sujeta a evaluación.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de “staff”⁹⁷, corresponde al administrador de línea de Cobranza Banamex, la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

“a) Las necesidades del entrenamiento son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador en una organización:

b) Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización.

e) También pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo”.⁹⁸

⁹⁷ STAFF o apoyo : Relación en un puesto organizacional donde la tarea del titular es dar consejos o asesoría a alguna otra persona, son las que ayudan a las de línea para lograr los objetivos eficientemente. La autoridad funcional es el derecho que se delega a un individuo o a un departamento para controlar ciertos procesos, prácticas, políticas u otras cuestiones relativas a las actividades comprendidas por las personas de otros departamentos. Esta autoridad puede ser ejercida por la autoridad lineal o por el staff. KOONTZ H. y Wehrich H. “Administración Una Perspectiva Global”. Pág.719

⁹⁸ SILÍCEO, A, Op Cit, .Pág. 100 y 101.

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

Programación de la capacitación

“La programación de la capacitación esta sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

- a) El análisis, descripción y evaluación de los puestos.
- b) La calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
- e) Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
- d) Promociones y ascensos del personal.
- e) Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.
- f) Índices de desperdicio y altos costos de operación.
- g) Niveles de seguridad e higiene industrial.
- h) Quejas.
- i) Peticiones expresas respecto de capacitación planteada individual y grupalmente.
- j) Evaluación de cursos y seminarios.
- k) Expansión y crecimiento de la organización. 1) Inspecciones y auditorías.
- m) Reconocimientos oficiales”.⁹⁹

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

- a) ¿Qué debe enseñarse?
- b) ¿Quién debe aprender?
- c) ¿Cuándo debe enseñarse?

⁹⁹ SILÍCEO, A, Op Cit, .Pág. 101

- d) ¿Dónde debe enseñarse?
- e) ¿Cómo debe enseñarse?
- f) ¿Quién debe enseñar? ¹⁰⁰

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

Evaluación de desempeño

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no solo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de Cobranza Banamex reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.”Los centros de evaluación pueden ayudar a las empresas en la identificación temprana del personal apto para la gerencia ten el diagnóstico de las necesidades de desarrollo individual para alcanzar un nivel gerencial fin de que los esfuerzos del entrenamiento puedan emplearse más eficientemente.los centros de evaluación difieren mucho en tamaño, costo ,contenido ,asesoramiento y administración según sea su objetivo las dimensiones de lo que va a ser evaluado y según sea el número de empleados participantes. Básicamente un centro de evaluación es un procedimiento formal que incluye ejercicios individuales y de grupo para identificar los factores del éxito en la administración y en las ventas, considerados importantes para un puesto o nivel determinado dentro de la gerencia, éstos gerentes conducen y califican la evaluación usando múltiples ejercicios para valorar la conducta”.¹⁰¹

Los centros de evaluación que cobranza Banamex tiene son por ejemplo la encuesta VOE (voz del empleado), Auditorías internas de calidad como la norma ISSO 2001, los resultados obtenidos por el departamento de monitoreo o calidad en la detección de debilidades por calificación en llamadas grabada voz y datos, y

¹⁰⁰http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-proceso_de_elaboracion_de_un_plan_de_capacitacion/15947-55

¹⁰¹ SILÍCEO, A, Op., cit, .Pág. 102 y 103.

la información de Emayees (departamento que envía los resultados obtenidos en mosaix o grabación de estándares de medición productividad en contactos por hora, etc.).¹⁰²

Técnicas de capacitación

Para cobranza Banamex éstas se dividen en:

Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo.

Capacitación en el puesto, que contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real.” Las técnicas e instrumentos utilizados con más éxito en la búsqueda de información relativa a necesidades de capacitación y desarrollo son los siguientes:

- a) Entrevista individual.
- b) Entrevista de grupo.
- e) Aplicación de cuestionarios.
- d) Aplicación de evaluaciones y pruebas.
- e) Inventario de recursos humanos.
- f) Datos estadísticos.

¹⁰² En la determinación de los recursos que serán necesarios para la realización Mediante la detección de Necesidades de Cobranza Banamex se encuentran:

- La encuesta VOE, que es la voz del empleado mediante un examen que se hace a través de la intranet en la cual el empleado, expresa su opinión del área, los puestos, opinión para mejorar el área, también se evalúa el trabajo de supervisores, gerentes y directores, proyectos de trabajo y se expresa lo que podría ayudar al desarrollo de cobranza.
- El BSC en el cuál el personal incluyendo ejecutivos y supervisores que ocupan los últimos lugares de este Balance, se observan, actas ,faltas, incapacidades. Monitoreo (calificación de llamadas en grabación voz y datos), recuperación por hora y si cumplen con sus metas, si no es así se debe de capacitar.
- La evaluación de Antecedentes que es enfocada a los supervisores por parte de Gerencia, a través de antecedentes por ejecutivo, si cada mes hay un avance en el ejecutivo y si no es así buscar la manera de contribuir al desarrollo. Manual de Capacitación. “Unidad interna de entrenamiento”. Sitio cobranza Banamex.Pág122.

- g) Comités.
- h) Informes y opiniones de consultores externos.
- j) Diagnóstico organizacional”.¹⁰³

El método de instrucción o sustituto, en la que el ejecutivo de cobranza Banamex recibe la capacitación en el puesto por parte de un trabajador experimentado o supervisor.

En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores o el Administrador Educativo fuera de nuevo ingreso como ejecutivo telefónico, adquieran la experiencia para manejar la máquina (PC) y los sistemas internos de la computadora en éste observando al supervisor o en su caso al ejecutivo telefónico realizando labor de cobranza.

Sin embargo esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia del Banco. Por ejemplo, la posición de asistente se utiliza para capacitar y desarrollar a los futuros gerentes de alto nivel de la compañía.

La rotación de puestos en la que el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos planeados es otra técnica de Cobranza Bnamex. Es relativamente económica, los ejecutivos Telefónicos de Cobranza Banamex en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones o dispositivos de aprendizaje programados.

El método también facilita el aprendizaje ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

Sin embargo, existen varios factores relacionados con el instructor que se deben tener en consideración cuando se diseña un programa de capacitación en el puesto. Los instructores mismos se deben capacitar cuidadosamente y deben recibir los materiales necesarios de capacitación. Los trabajadores

¹⁰³ SILÍCEO, A, Op Cit, .Pág. 102

experimentados que se elegirán como instructores deberán ser capacitados a fondo en los métodos apropiados de instrucción. “Estamos convencidos de que el papel que desempeña el instructor en sus diferentes papeles es decir, como maestro como líder, expositor mediador, facilitador el maestro es un facilitador del proceso de aprendizaje, pueden existir las mejores condiciones para la instrucción esto es, edificio, mobiliario, instrumentos o equipo, método, etc.; pero si el instructor falla y no es aceptado todo irá mal y con toda seguridad habrá un triste fracaso. Se puede presentar también la situación contraria; que ni el edificio o los medios sean los mejores, pero si el instructor es capaz y sus habilidades y características de liderazgo son tales que mantiene al grupo interesado y motivado se puede llegar a un gran éxito “. ¹⁰⁴ Una buena instrucción es la clave del éxito de todo programa de educación.

Evaluación de los resultados del entrenamiento.

La etapa final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos mediante “la Evaluación del programa, Cuestionario final escrito, Evaluación del instructor, por el coordinador y autoevaluación a través de cuestionarios escritos, la actividad del coordinador para evaluar la capacitación en aulas es determinante en cuanto a control y seguimiento de resultados en el área de trabajo del participante ya que la labor que se lleva a cabo para señalar y fijar objetivos se vería afectada o sería nula, si no existiesen medidores apropiados que cuantifiquen el resultado conseguido a través de los métodos y técnicas de instrucción empleados durante la realización del evento. Actualmente no se puede pensar en programas de capacitación en aulas si no existe, cuando menos, un medidor de resultados que brinde información directa para fijar objetivos reales de proyección individual y de grupo que cubran las necesidades de la empresa a corto o largo plazo. Sabemos que la capacitación en aulas es solamente el complemento de la capacitación permanente que debe existir en toda empresa que trata de satisfacer sus necesidades de personal técnicamente apto. Así, tendremos que establecer primero un programa de capacitación a largo plazo que nos facilite o proporcione un adecuado seguimiento de los adelantos que vaya

¹⁰⁴ SILÍCEO, A, Op Cit, .Pág. 213

logrando el empleado a través del programa establecido y, después, pensar en subsanar las deficiencias descubiertas y lograr un perfeccionamiento a través de cursos específicos en aulas, donde tendrá un valor especial el seguimiento y valoración que se haga del mismo “. ¹⁰⁵

Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de entrenamiento se refiere a la evaluación de su eficiencia

Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar hasta qué punto el entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de Cobranza Banamex.

“Es indiscutible la necesidad que existe en todo programa de capacitación de contar con un sistema adecuado de control con el que se pueda evaluar en forma objetiva la medida en que satisfacemos las necesidades de la empresa y hasta qué punto se alcanzaron los objetivos fijados. Así, lo más conveniente será crear formas de evaluación propias que determinen lo aprendido y descubran nuevas necesidades de capacitación que correspondan a la realidad que en su momento viva la empresa. Deben tomarse en cuenta las formas de evaluación existentes, pues ellas servirán como base para la creación particular de nuestra batería de evaluaciones en donde adecuaremos, según nuestras necesidades y objetivos, los medidores para cada caso específico “. ¹⁰⁶

La capacitación al personal puede ser impartida por un instructor interno o externo a la Dirección de Cobranza Banamex. Los cursos programados para el personal en el Plan de Capacitación podrán cancelarse solo en casos de fuerza mayor.

¹⁰⁵ SILÍCEO, A, Op. Cit., .Pág.228 y 229

¹⁰⁶ SILÍCEO, A, Op. Cit., .Pág. 229, segundo párrafo.

3.3.1 El Administrador Educativo como Capacitador

El adiestramiento es “La habilidad o la destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde el punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos”.¹⁰⁷

Es interesante resaltar que independientemente que la Dirección de Recursos Humanos y el área de “Training” (Entrenamiento) capacite al personal de nuevo ingreso también existe una “capacitación de forma práctica “. El Administrador Educativo contribuye a la capacitación en la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del ejecutivo en el desempeño de las actividades de cobranza, Se puede señalar, entonces, que su capacitación abarca mucho más.

El Administrador Educativo siendo ejecutivo telefónico, también debe de mezclar con el personal de nuevo ingreso en el área de la práctica los siguientes aspectos:

El entrenamiento ya que a través de éste se prepara al ejecutivo para desempeñar sus funciones de Cobranza Telefónica.

En el adiestramiento estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidades con la experiencia que ya se tiene en Cobranza Telefónica. Con la llegada del personal de nuevo ingreso al área de Cobranza de cuentas, es el primer encuentro del Administrador Educativo como ejecutivo Telefónico incluyéndose en la Capacitación , el Entrenamiento, y el Adiestramiento ya que el personal de nuevo ingreso, debe de ser capacitado en la forma de la utilización de equipo y sistemas, en la preparación de acceso a Cobranza ,esto debe llevarse acabo por un ejecutivo al sentarse de forma alterna y el personal de nuevo ingreso debe observar las actividades , en éste caso podría ser un

¹⁰⁷ GUZMÁN V. I. “Problemas de la Administración “.Pág. 69.

ejecutivo el Administrador Educativo ;si desde ésta fase el Administrador Educativo cumple con los primeros lugares del BSC y logra capacitar con eficiencia y eficacia a una gran parte de personal de nuevo ingreso esto le permitirá resaltar y desde ahí puede tener argumentos para escalonar y llegar al área de Recursos Humanos de la dirección y formar parte del grupo de Capacitación de Cobranza Telefónica de Grupo Financiero Banamex del ejecutivo en forma práctica y esto se puede observar “para que el personal pueda adaptarse en :

- El uso de sistemas desde la conexión, negociación, hasta la desconexión.
- Argumentación scripts.
- Vencimiento de objeciones.
- Capacitar en el logro de control de tiempo por llamada (no exceder de 1 minuto en recado y 10 minutos con acreditado).
- Control de tiempo en comida y baño”.¹⁰⁸

Personal de Nuevo Ingreso

Toda persona de reciente ingreso a la Dirección o a una nueva función de Cobranza Banamex deberá recibir capacitación en los siguientes temas:

- Inducción al puesto que se desempeñará
- Inducción a la Dirección de Cobranza
- Características principales de los productos que se cobran.

El esquema de capacitación puede ser grupal o individual, dependiendo del número de recursos que se incorporen y este puede ser impartido por personal staff (Supervisores, Gerentes y áreas de apoyo), así como por el área de Recursos Humanos de la Dirección. Hago énfasis a las Habilidades gerenciales de Siliceo: “Algunos hechos que actualmente sirven de base para determinar necesidades de educación. Con las habilidades gerenciales detectadas el trabajo

¹⁰⁸ Manual de Capacitación. “Unidad interna de entrenamiento”. Sitio cobranza Banamex.Pág113.

empezó a desarrollar ejercicios que dan como resultado el método de investigación y necesidades de entrenamiento basada en HECHOS Y MÉTODOS. Por "hechos" queremos significar una amplia gama de sucesos que se realizan en la empresa y que permiten conocer, directa o indirectamente, Las necesidades de la empresa. Por "métodos" entendemos las técnicas que con mayor o menor objetividad, ayudan a investigar y determinar las necesidades de educación. Abajo señalamos, en forma meramente enunciativa, algunos "hechos" que actualmente sirven de base para determinar necesidades de educación. Empleados de nuevo ingreso. En este caso es necesaria una inducción y capacitación inicial con el fin de ubicar al nuevo colaborador en los objetivos y aspectos generales de la empresa". ¹⁰⁹

Una vez que el personal de reciente ingreso a la Dirección haya concluido su inducción básica, iniciará un período de entrenamiento en el puesto. Los temas, el

¹⁰⁹ Con las habilidades gerenciales detectadas el trabajo empezó a desarrollar ejercicios que dan como resultado el método de investigación y necesidades de entrenamiento basada en HECHOS Y MÉTODOS ". Por "hechos" queremos significar una amplia gama de sucesos que se realizan en la empresa y que permiten conocer, directa o indirectamente, Las necesidades de la empresa. Por "métodos" entendemos las técnicas que con mayor o menor objetividad, ayudan a investigar y determinar las necesidades de educación. Abajo señalamos, en forma meramente enunciativa, algunos "hechos" que actualmente sirven de base para determinar necesidades de educación.

- b) Rotación y transferencia de personal.
- c) Ascensos y promociones.
- d) Ausentismo.
- e) Evaluación del personal.
- f) Solicitud expresa y precisa de un empleado o ejecutivo, es decir, la solicitud por parte del interesado, para asistir a algún curso.
- g) Resultado de exámenes.
- h) Resultado de encuestas.
- i) Datos estadísticos en general.
- j) Quejas. Su frecuencia y grado.
- k) Estado concreto que enfrenta una empresa. Como por ejemplo, la capacitación que se necesita en caso de una promoción especial de la venta de un producto.
- l) Expansión de la empresa.
- m) El cambio en la empresa.
- n) Rumores.
- ñ) Síntomas.

tiempo, las actividades y las evidencias del mismo estarán definidos por el Jefe Inmediato o Supervisor.

La determinación de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en Grupo Financiero Banamex Cobranza con el fin de establecer los objetivos y acciones a considerar en el plan.

- “Síntomas posibles que puedan indicar o sugerir una necesidad de capacitación son:
 - Baja producción, normas de rendimiento, utilización de máquinas y equipos
 - Aumento en la tasa de accidentes, rotación de personal, ausentismo, desperdicio.
 - Aumento en demoras, disputas, quejas de clientes, problemas de reclutamiento.
 - Tiempo demasiado prolongado para ejecutar los trabajos o para la utilización de las máquinas y equipo.

La capacitación que surja de los problemas anteriores se reconoce como capacitación reactiva, ya que proviene de hechos y dificultades presentes”.¹¹⁰

3.4 Competencias Laborales en Cobranza Telefónica

Competencia del personal

Cada Coordinador establecerá los criterios de competencia para su personal, tomando los mismos conceptos que se hayan definido en el perfil de puesto. Por lo anterior, deberá evaluar al personal para confirmar que cumplen con los requerimientos establecidos o detectar las brechas para proceder a cubrirlas.

Cuando el personal no cubre los criterios mínimos, podrá desempeñar la función, sin embargo se debe reforzar la supervisión en tiempo y forma, al trabajo

¹¹⁰ Manual de Capacitación. “Unidad interna de entrenamiento”. Sitio cobranza Banamex. Pág124.

realizado por esta persona; las evidencias de esta supervisión estrecha deben ser conservadas por el responsable de área.

Se genera un expediente de personal en el área de Administración de Personal, en este expediente se conservan todos los elementos que muestran el grado de cumplimiento en rangos de productividad, monitoreo, asistencia, apoyo en fines de semana, no haber tenido actas administrativas de comportamiento que salgan de las políticas corporativas.

Con las competencias definidas, las acciones para el desarrollo del personal enfocadas a cubrir las brechas detectadas se llevan a cabo con base en lo descrito en el Procedimiento de Competencias y Capacitación. Las competencias laborales son en base al BSC y ABS. Con el propósito de contar con una herramienta de medición (BSC) alineada a las metas del negocio, los ejecutivos telefónicos se medirán de acuerdo al saldo salvado que recuperen (ABS) basado en las promesas de pago mensuales realizadas.

3.5 Conocimientos y Habilidades del Administrador Educativo aplicadas en cobranza Telefónica.

Una vez establecida la experiencia dentro de cobranza telefónica el Administrador Educativo empieza a resaltar sus conocimientos tanto de la carrera de Administrador Educativo así como de los conocimientos que adquiere durante la experiencia que adquiere dentro de Cobranza Telefónica Banamex.

Dentro de su desarrollo en la Administración en general de Cobranza Telefónica aplica principios como son :

Planeación: ¿Qué se quiere hacer?

“La planeación incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar cursos futuros de acción entre varias opciones”.¹¹¹

¹¹¹ KOONTZ H. y WEIHRICH H. “Administración Una Perspectiva Global”. Pág.20

Organización ¿Cómo se va a hacer?

“Es aquella parte de la Administración que implica establecer una estructura intencional de los papeles y forma de actividades que deben desempeñar las personas en una institución”.¹¹²

Dirección: Ver que se haga.

“La dirección consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración”¹¹³

Control: ¿Cómo se ha realizado?

“Implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones de los estándares y ayuda a corregirlas. En resumen, el control facilita el logro de los planes. Aunque la planeación tiene que preceder al control, los planes no se logran por sí solos. Éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas; después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes”.¹¹⁴

También el Administrador Educativo utiliza éstos principios en la gestión Telefónica, en la Capacitación, Adiestramiento y Entrenamiento, así mismo por parte de la carrera adquiere conocimientos que son de utilidad para aplicarse en Cobranza Telefónica y para alcanzar otro cargo ó puesto de nivel más alto por ejemplo: en el hecho de ser Back Up (ayudante del supervisor), Supervisor,

¹¹² KOONTZ H. y WEHRICH. Op. Cit., Pág.20

¹¹³ KOONTZ H. y WEHRICH. Op. Cit., Págs. 20-21

¹¹⁴ KOONTZ H. y WEHRICH. Op. Cit., Pág.22

Director o Gerente. También cumple con estos principios que al mismo tiempo al Administrador Educativo le ayudarían para desarrollarse.

Entre los conocimientos y habilidades o uso instrumental de la Administración Educativa, que el Administrador Educativo desarrolla en Cobranza Telefónica se encuentran los siguientes:

Planificación: “Planificar es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigida al logro de objetivos por medio preferibles. Es una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa como un proceso, una actividad continua que no termina con la formulación de un plan sino que implica reajuste permanente entre medio y fines.”¹¹⁵ Para Cobranza Banamex ,determinar los resultados que pretende alcanzar Grupo Financiero Banamex, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficientemente para Cobranza Banamex en el manejo de Objetivos: resultados deseados. Cursos alternos de acción: diversos caminos, formas de acción o estrategias. Elección: determinación, análisis y la selección, la decisión más adecuada. Y a futuro: prever situaciones futuras, anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Planeación de la Producción: “En la planeación de la producción se establecen las bases para determinar el elemento de riesgo y minimizarlo. La planeación mensual de las estrategias operativas se elaborará para cada uno de los meses del año en función a las características propias del período. Para su desarrollo se considerarán las características particulares de cada mes, también conocidas como eventos relevantes en el mes”¹¹⁶. En función a la combinación de “eventos” dentro del mes se establecerá dentro de la planeación la utilización de las diferentes herramientas de cobranza que puedan tener un impacto positivo en la recuperación de cartera vencida.

¹¹⁵ KOONTZ, Harold y O´DONELL Ciril, W. “Administración”. Pág41.

¹¹⁶ Departamento.”Dirección de Recursos Humanos”. Soporte Administrativo

Considerando los eventos relevantes en el mes, así como la morosidad de la cuenta y características específicas de los productos, se llevan a cabo campañas especiales, con el objetivo de sanear la cartera vencida y establecer métodos de utilización racional de los recursos.

Procesos de Medición o evaluación: Para HAROLD y HEINZ “Los procesos de medición son procesos de control éstos procesos básicos implican:1) establecer estándares,2) medir el desempeño de los estándares y 3) corregir desviaciones indeseables “. Año 2000. Pág.718¹¹⁷ .El Administrador Educativo utilizaría el control como “la función administrativa que consistente en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrando donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas” .¹¹⁸

El Administrador Educativo, puede controlar los estándares de recuperación de cartera vencida. Evaluar las llamadas realizadas por todos los ejecutivos de cobranza para asegurar la calidad del servicio que se les proporciona a los clientes. Así mismo evaluara los participantes en el BSC y ver las personas que adquieran Bonos monetarios mensuales y premios .En la etapa de la planeación como misión o propósito; servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras. Capturar los resultados registrados de los mosaix un día anterior laborado y hacerlos llegar a los ejecutivos por parte del supervisor, para calificar estándares como resultado de una medición.

Coordinación:“La coordinación es el logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo, hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo“¹¹⁹,en el área de coordinación el Administrador Educativo desarrolla, y aprende en la aplicación e implementación de nuevas políticas que se basen en la

¹¹⁷ KOONTZ H. y WEIHRICH. Op.cit., Pág. 718

¹¹⁸ KOONTZ y WEIHRICH, Op. cit., pág.713

¹¹⁹ KOONTZ y WEIHRICH, Op. cit., pág.715

“planeación de **objetividad** ¹²⁰ y **cuantificación**: basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (precisión) expresada en tiempo y dinero”, y aplique en conformidad de la leyes internas de Cobranza Banamex, como externas. Aquí también incluimos la “**organización**”¹²¹ que permite basarse en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte de Grupo Financiero Banamex Cobranza Telefónica en la que se van a sincronizar y armonizar los esfuerzos, las líneas de comunicación y autoridad que deben ser fluidas y se debe lograr la combinación y la unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en:

“Secuencia de la departamentalización

- Listar todas las funciones de la empresa.
- Clasificarlas.
- Agruparlas según un orden jerárquico.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
- Especificar relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deben relacionarse con el tamaño y necesidades de la empresa”.¹²²

¹²⁰ Objetividad: cualidad de elaborar juicios y opiniones con imparcialidad tomando en cuenta sólo la realidad de los hechos sin permitir que e intervengan las emociones o los intereses de uno. KOONTZ y WEHRICH, Op. cit., pág.716

¹²¹Organización establecer una estructura intencional de roles para que sean ocupados por miembros de una organización en la cuál se combinan dos o más tipos básicos de departamentalización pueden ser:

1) sistemas o patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación,2) la empresa en sí misma,3) cooperación de dos o más personas,4) la conducta de los integrantes del grupo,5) la estructura intencional de papeles en una empresa. KOONTZ y WEHRICH, Op. cit., pág.717

¹²² Amorós Eduardo. COMPORTAMIENTO."En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas". <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/92.htm>

Dirección¹²³ y Área de Gerencia¹²⁴: El Administrador Educativo llevará a cabo la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión son la tarea de la dirección de Cobranza Banamex:

- “Poner en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione”.¹²⁵

EL Administrador Educativo se debe basar también como Directivo o Gerente en los siguientes aspectos o principios que serían:

- “1. De la armonía del objetivo la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa
2. Impersonalidad de mando Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.
3. De la supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

¹²³ Dirección: Función de los Administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. KOONTZ y WEIHRICH, Op. cit., pág.714

¹²⁴ Gerencia: persona o grupo de personas que dirige(n) o controla(n) una empresa. aunado a procesos de planeación, organización, actuación y control de las operaciones de la organización, que permiten mediante la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales, alcanzar sus objetivos de una manera efectiva y eficiente. KOONTZ y WEIHRICH, Op. cit., pág.300

¹²⁵ Concepto, importancia, y principios de la dirección.<http://www.monografias.com/trabajos11/conim/conim.shtml>

4. De la vía jerárquica: Postula la importancia de respetar los canales de información establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondiente, con el fin de evitar conflictos.

5. De la resolución del conflicto: Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa a partir del momento en que aparezcan.

6. Aprovechamiento del conflicto: El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, que ofrece al administrador la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversos alternativos".¹²⁶

En la dirección el Administrador Educativo puede desarrollarse en:

Toma de decisiones

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas y la responsabilidad más importante del Administrador Educativo es la toma de decisiones y éstas se llevan a cabo en puestos directivos como en la política de cualquier institución. "En la toma de decisiones existen ciertos riesgos implícitos ,en una situación con certeza ,las personas están razonablemente seguras de lo que ocurrirá cuándo tomen una decisión, cuentan con información que consideran confiable pero si una situación es de incertidumbre, las personas sólo tienen una base de datos muy deficiente no saben si éstos son o no confiables. Quizá se cuenta con información basada en hechos, pero la misma puede resultar incompleta, y para mejorar la toma de decisiones se pueden estimar las probabilidades objetivas de un resultado por ejemplo modelos matemáticos entre las más importantes técnicas modernas se encuentran,1) el análisis de riesgos,2) los árboles de decisión,3)La Teoría de la preferencia".¹²⁷

¹²⁶ MARCO. <http://www.monografias.com>, Op,Cit.

¹²⁷ KOONTZ y WEIHRICH, Op. cit., pág.207

O bien podríamos seguir los pasos que nos dice Marco en el paso núm. 2 de “Concepto, importancia, y principios de la dirección”, que se detalla a continuación:

- “Definir el problema. Es necesario definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.
- Analizar el problema. Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
- Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor número, posible de alternativas de solución, estudiar sus ventajas y desventajas así como su factibilidad de implementación, y los recursos necesarios para llevarlos a cabo.
- Elegir entre alternativas. Una vez evaluadas las alternativas, se debe elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios; además, seleccionar dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos. Las bases para elegir alternativas pueden ser:
 - Experiencia.
 - Experimentación.
 - Investigación”.¹²⁸

Entrenamiento: En la unidad de entrenamiento El Administrador Educativo desarrolla todo lo que concierne al ambiente de capacitación en Recursos Humanos en el departamento de dirección de Recursos humanos en el área de Capacitación y entrenamiento ahí es donde el Administrador Educativo puede detectar las necesidades de entrenamiento de los ejecutivos del Call center de Cobranza Banamex.” Es toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto y oficio”.¹²⁹

¹²⁸ MARCO. <http://www.monografias.com>, Op,Cit.

¹²⁹ REYES P, Agustín.” Administración de Personal. Relaciones Humanas”. I Parte... Pág. 103.

Los “instructores “¹³⁰ podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla. La tarea no es fácil e implica algunos sacrificios personales. Como el instructor estará constantemente en contacto con los aprendices, de él depende la formación de los mismos.

Contabilidad: A través de ésta Técnica el Administrador Educativo se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles del Cobranza Telefónica con el fin de interpretar sus resultados. Por lo que a través de ésta los Gerentes o Directores podrán orientarse sobre el curso que siguen sus negocios mediante datos contables y estadísticos. Estos datos permiten conocer la estabilidad y solvencia de la compañía, la corriente de cobros y pagos, las tendencias de las ventas, costos y gastos generales, entre otros. De manera que se pueda conocer la capacidad financiera de la empresa.

Con relación a la información suministrada por la contabilidad, ésta deberá cumplir con dos objetivos:

“a) Administrativo: ofrecer información a los usuarios internos para suministrar y facilitar a la administración intrínseca la planificación, toma de decisiones y control de operaciones. Para ello, comprende información histórica presente y futura de cada departamento.

b) Financiero: proporcionar información a usuarios externos de las operaciones realizadas por un ente, fundamentalmente en el pasado por lo que también se le denomina contabilidad histórica.”¹³¹

¹³⁰ Un Instructor es quien tiene a su cargo la instrucción o formación de una persona, como por ejemplo en la disciplina militar. Maestro y profesor son términos generales para designar la persona que enseña; en determinadas ocasiones, que presenta buenas cualidades como educador. CAMPILLO C. H. “DICCIONARIO ENCICLOPEDICO UNIVERSO”. PÁG.580

¹³¹ FINNEY, H. "Curso de Contabilidad." Introducción. 1982, p.13-24

Administración de Sueldos y Salarios: Esto se enfoca al departamento de Soporte Administrativo en Cobranza Banamex donde se maneja la nómina de cada empleado, incentivos, vacaciones etc.

La administración de sueldos y salarios puede definirse como “el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización .Estas estructuras de salario deberá, ser equitativas y justas con relación a:

*los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de éstos salarios.

*Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo de los salarios”.¹³²

El Administrador Educativo demuestra y desarrolla conocimientos de la compensación del empleo que representa una parte sustancial de los costos de operación, por lo tanto, su éxito, o aun, su supervivencia, depende de cuán efectivamente estos costos sean controlados y cómo se logre productividad de los empleados a cambio de los sueldos que se le pagan. La productividad a su vez, dependerá de cuanto bien motivados estén los empleados por el pago que ellos reciben por su trabajo.

3.5.1 El Administrador Educativo Back Up

Para Banamex Cobranza el término empleado como Back-Up, lo utiliza como: “Aquella persona que ocupará el cargo de supervisor, gerente o coordinador en su ausencia, por vacaciones, permiso ó descanso “¹³³.Es en ésta etapa es en la que desarrolla y demuestra conocimientos y habilidades, pues dicho ejecutivo o aspirante a un nuevo cargo de rango más alto estará a prueba de dar buenos

¹³² http://www.quality-consultant.com/libros/libro_0051.htm

¹³³ LOC. CIT.COORDINACIÓN. Área de Gerencia. Cobranza Banamex.

resultados con eficiencia y eficacia mostrando, liderazgo, conocimientos de Excel, Nice, Acces etc.

Con los conocimientos y habilidades que el Administrador Educativo puede demostrar en Cobranza Telefónica viendo de ésta manera su perfil como lo es en el Capitulo anterior, puede empezar su desarrollo o escalonamiento como Back-Up y así ingresar a su herramental en lo que la Administración Educativa le concierne.

Podría iniciar como Back Up.

El Administrador Educativo podría ser “el Back Up” o el suplente del supervisor y le ayudará en todas las actividades al supervisor, su trabajo resalta por la buena actitud, el liderazgo, y el manejo y dominio completo del tema de su trabajo en cobranza Telefónica. Este debe de inspirar confianza y compromiso ya que en caso de ausencia del supervisor hará todas las actividades que le conciernen a un supervisor en cobranza iniciando desde la puntualidad con presencia de una hora antes de puntualidad.

3.6 El Administrador Educativo en la Supervisión de Cobranza Telefónica Banamex.

Cuándo se abre una oportunidad en Grupo Financiero Banamex área de Cobranza para ascender y se abren las plazas para supervisor, se toma encuentra como primordial aquellos ejecutivos que estuvieron como Back Up y es en éste momento en el que el Administrador Educativo debe de demostrar lo en la entrevista y su trayectoria laboral los siguientes puntos:

- 1) Entusiasmo y entrega personal
- 2) Conocimiento de los temas
- 3) Asumir como propios los objetivos del área y de la empresa
- 4) Comunicación con el resto de los colaboradores
- 5) Discreción en el uso de la información
- 6) Distanciamiento de los conflictos
- 8) Flexibilidad de adaptación a situaciones y personas

- 8) Adaptación con la cultura organizacional
- 9) Persuasión, venta de beneficios para el logro de objetivos
- 10) Disponibilidad para colaborar en la solución de problemas

Dentro sus Habilidades:

Escucha Activa: “Concentra la atención en la conversación, que no interprete lo que el otro dice. Captar sentimientos y emociones para identificar las necesidades de los colaboradores y dar sentido a lo que se oye”¹³⁴. Esto permitirá al Administrador Educativo detectar necesidades del ejecutivo, además de brindar alternativas. El interlocutor se siente valorado, una de las principales características de empatía y liderazgo.

Motivación: Entendiendo la situación de cada individuo El Administrador Educativo, debe seleccionar la técnica de motivación apropiada, se ofrece ayuda a otros miembros del equipo, se establecen expectativas para excelencia con metas creando un plan dependiendo de las personas.” Se anima a usar nuevas técnicas y encontrar la forma de ayudar para ir más lejos”.¹³⁵

Retroalimentación: “Se crea un ambiente en grupo de reuniones que fomenta el aprendizaje, fortalece al equipo de trabajo, identifica las áreas de oportunidad y permite la elaboración del “plan de acción” (alternativas de actividades para dar una solución)”.¹³⁶ El Administrador Educativo contribuye a mejorar la labor desempeñada, Amplia la visión y el conocimiento a partir de la experiencia de otros.

Se llenan espacios en blanco en las áreas de mejora.

Crea confianza y cooperación.

¹³⁴ www.intranet/training/entrenandosupervisores/pag6

¹³⁵ Ibídem, pág. 10

¹³⁶ Op. cit., entrenando supervisores .pág.11

Trabajo en equipo: Crear un buen ambiente de equipo y ser un líder sería el trabajo del Administrador Educativo, en ésta parte se maneja los siguientes componentes:

- “Complemento: Cada miembro domina una parte determinada del proyecto.
- Coordinación: Un líder debe de actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.
- Comunicación: Exige una comunicación entre todos sus miembros donde se hacen públicos todos los puntos clave para mejorar donde debe de ser que el éxito de uno debe de ser también el éxito de todos de todos .
- Confianza: Cada persona confía en el buen quehacer del resto de sus compañeros, ésta confianza les debe de llevar al éxito.
- Compromiso: Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante”.¹³⁷

“No se trata de ser el primero si no de llegar con todos a tiempo”.

Como supervisor el Administrador educativo en cualquier área o institución ya sea de educación, en ambientes privados los principios y habilidades anteriormente mencionados le servirán para lograr buenos resultados trabajando en equipo.

3.7. Aportaciones a la Administración Educativa

Algunos de los siguientes conocimientos adquiridos podrían servir de contribución y ayuda para la carrera de Administración Educativa y sobre todo para nosotros mismos si somos egresados de ésta licenciatura, éstas aportaciones son las que detallaré a continuación.

Dentro del área de Dirección:

Integración:”Es ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional con personal competente. Este objetivo se logra al 1) identificar las necesidades de la fuerza laboral,2) determinar el número de personas disponibles ,3) reclutar,4) seleccionar candidatos para los puestos,5) asignar a los

¹³⁷ Op. cit., entrenando supervisores .pág.49

candidatos,6) ascenderlos, 7) evaluarlos,8) planear sus carreras,9) reenumerarlos, y 10) capacitarlos o desarrollarlos.”¹³⁸

El Administrador Educativo en el área de dirección elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales así como humanos, estos últimos, son los más importantes para su ejecución. Sus reglas son, que debe estar el hombre adecuado en el puesto adecuado, toda persona debe tener la provisión de los elementos adecuados para realizar sus funciones, el proceso de inducción debe ser adecuado.

Motivación:

Motivar significa “mover, conducir, impulsar a la acción son las fuerzas que inducen a las personas a actuar o realizar algo; fuerzas que influyen sobre la conducta humana”. ¹³⁹Es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja. A través de ella logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares esperados.

Entre las técnicas motivacionales especiales se incluyen el uso del dinero, la estimulación de la participación y la mejora de la calidad de vida en el trabajo (En éste caso los incentivos). El enriquecimiento de los puestos tiene el propósito de hacer que éstos representen un desafío que tenga significado. Aunque han tenido ciertos éxitos, no se pueden pasar por alto algunas limitaciones.

La complejidad de la motivación requiere de un enfoque de contingencias que tomen en cuenta los factores ambientales, entre los cuales debe incluirse el clima organizacional. La motivación en Grupo Financiero Banamex Cobranza se da en base a incentivos y al subir de cargo al personal que lo amerite en cuánto al desarrollo del personal.

¹³⁸ KOONTZ y WEIHRICH, Op. cit., pág.715

¹³⁹ KOONTZ y WEIHRICH, Op. cit., pág.462

En Relaciones Laborales

Comparte la manera en la que aprende a implementar políticas institucionales que se hace de acuerdo a estudios socioeconómicos internos en Cobranza Banamex, en cuanto a todo aquello que afecte a la institución o a la operación, a la calidad a los agentes involucrados en el quehacer de la institución incluyendo ejecutivos telefónicos de cobranza, supervisores, asesores de monitoreo, coordinadores gerentes, analistas de la coordinación.

De acuerdo al resultado del estudio se debe de analizar en la normatividad interna de la institución por ejemplo en cobranza de Banamex:

-En el Reglamento interno del trabajo si se ha de acoplar una nueva política debe de ir ligada a la Ley Federal del Trabajo.

Un ejemplo de implementación de políticas es la de la actitud del empleado que se implementa de acuerdo al resultado de un estudio de relaciones laborales, en el cual da como resultado la afectación en el ambiente laboral ocasionado por chismes, calumnias y daño y perjuicio ajeno que provocó el descontento, la desorganización y superación dentro de cada equipo laboral que impedía que se llevara a cabo la comunicación y liderazgo ante ello se, adhiere al Artículo del reglamento interno de trabajo Capítulo 7 .

SUSPENSIÓN Y RESCICIÓN Y CAUSAS DE LA TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN DE TRABAJO.

En el Artículo 31 se adhiere III:

Incurrir al empleado en faltas de probidad y honradez , en actos de violencia, amagos, actitud ,chismes calumnias en contra de los representantes del Banco o del personal directivo o administrativo del mismo, salvo que medie la provocación o que obre en defensa propia.¹⁴⁰

¹⁴⁰ <http://intranet5banamex.com/recursos humanos/normatividad/reglamentointernodetrabajo>

Manejo de sistemas

Excel: “Más conocido como Microsoft Excel, es una aplicación para manejar hojas de cálculo. Este programa es desarrollado y distribuido por Microsoft, y es utilizado normalmente en tareas financieras y contables. Su principal función es realizar operaciones matemáticas –de la misma manera que trabaja la más potente calculadora-, pero también la de computar complejas interrelaciones y ordenar y presentar en forma de gráfico los resultados obtenidos. Además, Excel 2000 como todas las versiones avanzadas de planillas de cálculos, permiten colocar, ordenar y buscar datos, así como insertar bloques de texto e imágenes”.¹⁴¹

El Administrador Educativo debe Desarrollar conocimientos de Excel: para llevar el control y la planeación de sus actividades por ejemplo:

- Como Ejecutivo Telefónico: el control de contactos por hora y acreditados por hora.
- Como supervisor por ejemplo: el control del personal: Asistencia, vacaciones, control de cuentas etc.
- Como Administrador de sueldos y salarios por ejemplo: Determina a base formulas el sueldo de cada empleado, sus deducciones y percepciones, sus incentivos el porcentaje etc.

El Administrador Educativo en el uso de Excel aportaría:

Ser eficaz y ampliamente ayuda a analizar información para tomar decisiones con más fundamentos. Si se usa Office Excel 2007 y Excel Services, puede compartir y administrar los análisis y los conocimientos con los compañeros de trabajo, los clientes y los socios con toda confianza.

¹⁴¹ RODRÍGUEZ B. F. “Microsoft Excel 2003” (09/2005). Pág.48

- ✓ Ayudaría a encontrar herramientas muy eficaces cuando las necesite.
- ✓ Organizaría y exploraría conjuntos de datos masivos con hojas de cálculo significativamente ampliadas.
- ✓ Usaría el motor de gráficos totalmente rediseñado de Office Excel 2007 para comunicar los análisis en gráficos de aspecto profesional.
- ✓ Disfrutaría de mayor y mejor compatibilidad para trabajar con tablas.
- ✓ Crearía y trabajar interactivamente con vistas de tablas dinámicas fácilmente.
- ✓ “Vería” tendencias importantes y buscar excepciones en los datos permiten compartir hojas de cálculo con mayor seguridad.

Garantizar a la organización trabajar con la información empresarial más actual y - reducir el tamaño de las hojas de cálculo y mejorar la recuperación de archivos dañados a la vez.

Access

El Administrador Educativo también en Cobranza Telefónica debe de tener conocimientos de Access a través de ésta herramienta coordina y organiza los datos que se utilizan día con día para modificar la información en un solo lugar y se actualicen automáticamente en todos los lugares de la base de datos donde se utilice.

“Posiblemente, la aplicación más compleja de la suite Office, sea Access, una base de datos visual. Como todas las modernas bases de datos que trabajan en el entorno Windows, puede manejarse ejecutando, unos cuantos clic de mouse sobre la pantalla. Access contiene herramientas de diseño y programación reservadas a los usuarios con mayor experiencia, aunque incluye bases de datos listas para ser usadas; están preparadas para tareas muy comunes, que

cualquiera puede realizar en un momento determinado ,ordenar libros, archivar documentación, etc..”.¹⁴²

Como pudimos observar en éste Capítulo el Administrador Educativo no sólo demuestra habilidades y conocimientos si no también ,puede así mismo, aportar su experiencia en el manejo de sistemas del aspecto técnico que a la Carrera de Administración Educativa le servirían para fortalecer su herramienta algunos conocimientos adquiridos en Cobranza Banamex podrían servir de herramientas y técnicas para la ejecución de su trabajo al sistema educativo o también en ambientes privados , como por ejemplo: “la contabilidad”, ya que a través de ésta técnica el Administrador Educativo se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles con el fin de interpretar sus resultados, El Administrador Educativo demuestra y desarrolla conocimientos de la compensación del empleo que representa una parte sustancial de los costos de operación, así mismo resalta por la buena actitud, en el liderazgo, y el manejo y dominio completo del tema de su trabajo, como “supervisor”, experimenta y aporta a la Administración Educativa habilidades como son; escucha activa, motivación, retroalimentación, trabajo en equipo, e integración .Sólo sería en cuánto al herramienta se refiere, pues en sí, como Administradores Educativos tenemos que inclinarnos al ámbito de la educación , que con ayuda de éstas técnicas y conocimientos nos podrían servir para desempeñar mejor nuestro trabajo.

Sin embargo, cabe destacar que La Administración Educativa se inclina más en los niveles jerárquicos más altos por ejemplo: Dirección, Gerencia, Relaciones Laborales, Recursos Humanos, Capacitación y Entrenamiento, ya que como resultado de ésta investigación aún en ambientes privados resuelve también problemas sociales dentro de la institución directa o indirectamente. Utiliza principios de la Administración general como son: Planeación ¿Qué se quiere hacer?, Organización ¿Cómo se va a hacer?, Dirección: Ver que se haga, Control: ¿Cómo se ha realizado?, en la planificación Procesos de Medición o evaluación; para medir el desempeño de los estándares y corregir desviaciones en la coordinación; utiliza la aplicación e implementación de nuevas políticas que

¹⁴² LOC. CIT. ESIME CULHUACAN.CARRERA DE ELECTRÓNICA Y COMUNICACIONES.

se basen en el logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo, hacia el logro de los propósitos y objetivos. Aprende a tomar decisiones en la elección de un curso de acción entre varias alternativas analizando como la responsabilidad más importante del Administrador Educativo si fuera en aspectos de la educación, en la unidad de “entrenamiento”, el Administrador Educativo desarrolla todo lo que concierne al ambiente de capacitación de Recursos Humanos, ahí es donde el Administrador Educativo puede detectar las necesidades de entrenamiento de cualquier institución ya sea privada o no, púes de cualquier razón se involucra la necesidad de educación o de instruir.

Debemos defender nuestro herramental y no olvidar nuestro objetivo como Administradores Educativos , por ejemplo, si nos declinamos a la parte de capacitación podemos educar ,trasmitir valores ,el desarrollo de toda organización debe concebirse precisamente también como modelos de educación a través de los cuáles es necesario , primero formar una cultura de identidad empresarial basada en valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales ,y si esto lo logramos en ambientes privados ,con mucha más razón podríamos lograrlo en instituciones educativas ya que de ahí depende el futuro de México.

El perfil como Administrador Educativo en ambientes privados, va enfocado más a labores de la Administración, en cuánto a campos directivos de control y Recursos Humanos. Tanto como Administrador Educativo se aplican conocimientos y habilidades así mismo se forman y se aprenden nuevas habilidades. Si uno de los objetivos como Administradores de la Educación es resolver problemas sociales de la educación, en la capacitación se puede instruir o educar alguna parte que dentro de la educación en Cobranza Banamex no dé buenos resultados. En el siguiente capítulo nos involucraremos como Administradores de la Educación en el campo de Recursos Humanos ,en el área de Capacitación y Desarrollo de Personal en la detección de necesidades a un problema social que afecta ala institución de Cobranza Banamex como es la "actitud " que se declina más en el ámbito psicológico sin embargo es un problema social que como Administradores de la Educación podríamos resolver.

CAPITULO 4.

PROPUESTA DE UN PROYECTO DE CAPACITACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO GERENCIAL DE RECURSOS HUMANOS EN LA MODALIDAD:

“MEJORA INTEGRAL DEL SERVICIO AL CLIENTE “

Inclinándome en la problemática acontecida en los últimos días acerca de la “Actitud “ del ejecutivo con el cliente dentro de Cobranza Telefónica Banamex ,aunado a las bajas calificaciones de monitoreo; hacen una necesidad apoyar y ayudar a la solución de conflicto entre el ejecutivo y el cliente que esto afecta dentro de su espacio laboral con resultados de productividad y monitoreo en la penalización y baja calificación de calidad por llamada telefónica ,así mismo afecta a su entorno laboral en el aspecto de recisión de contrato y para evitar nuevos despidos de personal.

La actitud que como individuo en la institución se da puede depender de varios factores y esto se puede basar desde lo que proyecta la dirección a los empleados ,hasta la que el mismo empleado desarrolla desde el espacio individual (casa),hasta los ambientes laborales ,dentro del trabajo.

Actualmente la situación económica de México crea espacios de incertidumbre y desesperación, aunado con la crisis económica mundial y la recesión iniciada en éste año 2009 como consecuencia el aumento del IVA y el aumento de precios a la canasta básica, influye directamente en la forma de pensar de la gente y la relación que se da también en el trabajo o escuela ,en la impotencia de salvar aquello que económicamente no faltaba y que en éste tiempo monetariamente no se alcanza a cubrir en gastos principales. Así mismo aunado a esto se dan los problemas de salud, de relaciones de espacio familiar y sentimental.

Debemos detectar el problema de actitud del “ejecutivo telefónico con el cliente” en Cobranza Banamex, y buscar la solución al problema del control de actitud durante la llamada telefónica de cobranza y buscar que como ejecutivo telefónico

no pierda el control en la negociación que entable con el cliente logrando la empatía y mejora de resultados para lograr su pago, pues el objetivo de cobranza telefónica Banamex, es recuperar dinero. Analizar y comprender varios aspectos que impiden que se dé la cobranza telefónica con empatía firmeza y educación para la recuperación de cartera vencida en su análisis podría ser el control de la actitud y la comprensión en la mejora integral del cliente. Debemos de saber y educarnos para comprender que el cliente también se está viendo afectado por todos los problemas aspectos económicos, sociales, sentimentales, familiares y laborales. Por ejemplo en éste caso, sería el cliente y el ejecutivo telefónico de cobranza telefónica Banamex.

Podemos mejorar la actitud y la manera de la mejora sería mediante una educación o capacitación para aquellos empleados que tengan mayor problema de actitud. Se elaborará un taller de capacitación para la mejora integral actitud en el servicio de Cobranza Banamex al cliente.

4.1 “Calidad de la Actitud en el Servicio de Cobranza Banamex “.Detección de Necesidades.

Mediante la evaluación por desempeño que se observa del BSC y de las calificaciones bajas debido a la penalización en monitoreo por la actitud del ejecutivo telefónico de cobranza con el cliente. Enfocándonos al riesgo de conflicto y conflicto en la llamada y así mismo para evitar despidos de personal agruparé al diagnóstico de necesidades en tres grupos:.

1. Para mejorar el desempeño del ejecutivo con calidad se hace la necesidad de mejorar la actitud con el cliente.
2. Hacer ver al ejecutivo de lo que es cobrar sin caer en conflicto para el logro de pago de manera empática y eficiente. Así proporcionar al ejecutivo una concepción de lo que Cobranza Telefónica Banamex quiere como objetivo.
3. La dimensión humana que la permitirá conocer, practicar y vivir los principios de las relaciones humanas y de los procesos de comunicación, integración, motivación y manejo de conflictos, todo ello dentro de una línea de crecimiento personal, familiar y profesional.

4. Apoyándome en el Artículo 153 a de la Ley Federal del trabajo en el que señala que “Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo “, si así lo necesiten. La capacitación aplica para todos los que trabajan dentro de Grupo Financiero Banamex Cobranza, sin embargo me enfocaré a los siguientes niveles.

La evaluación por desempeño se medirá en base a:

- Nivel de ejecutivo medio y profesional (gerencia media, profesionales)
- Nivel técnico (supervisores, ejecutivos telefónicos).

Las dimensiones a evaluar serán:

- Capacidad intelectual mediante el BSC
- Actitud frente al trabajo
- Relaciones interpersonales

Debido a la observación en las llamadas de salida en cobranza Telefónica del cliente que se esconde para evitar una mala actitud del ejecutivo con el no se está logrando el objetivo de cobranza telefónica para contactar al cliente.

Esta capacitación se da mediante el resultado de la detección de necesidades en base a cuestionarios.

El objetivo de ésta capacitación es lograr la mejora integral del ejecutivo con el cliente para el logro de pago y recuperación en cartera vencida.

En la definición de recursos es indispensable recursos audiovisuales una carpeta por cada persona a capacitar de los elementos a impartir en el curso.

Nos basamos en cuestionarios que tengan el número de empleado para hacer una comparación con la información que nos manda el MIS y se refleja en los resultados de cada ejecutivo telefónico de cobranza, mismos que aparecen en el

BSC y dentro de éste analizar la parte de monitoreo y detectar aquellos ejecutivos que tengan problemas o penalización en generación de riesgo por llamada. Así mismo en el departamento de Dirección ver a través de su historial en VOE que supervisores o gerentes tiene problemas de actitud o proyección hacia los ejecutivos.

Número de personas que tienen más conflicto con los clientes y subordinados: 47 de 110.

Aprovechando éste espacio me atrevo a explicar, acerca de que el proyecto de capacitación debería ser enfocado a la actitud y la única manera de manejar la actitud sería relacionarla con ambientes de la psicología y de ésta utilizar proyectos de capacitación psicológicos enfocados a la actitud.

La actitud juega un papel muy importante en cualquier institución, ya sea con gerentes, subordinados ejecutivos y clientes, en Cobranza Banamex y en cualquier institución la actitud nos puede llevar al éxito o al fracaso “Tú actitud es la llave que cierra o abre el candado del éxito”, la meta de cualquier empresario o institución debería de enfocarse al cambio de mentalidad positivo de sus integrantes. En éste caso en Cobranza Banamex, para tener éxito en la acción de cobrar se debería tener como cualidad una buena actitud y esto generaría empatía” La empatía es la identificación mental y afectiva de una persona con el estado de ánimo de otra sentir lo que un individuo diferente puede percibir es la actitud de un sujeto hacia otro caracterizada por un esfuerzo objetivo racional de comprensión intelectual de los sentimientos del otro. La empatía excluye los fenómenos de (simpatía, antipatía) y los juicios morales por eso es uno de los instrumentos que utiliza la psicología en su tarea profesional”¹⁴³. Esto va a generar como resultado buenas interrelaciones con la gente desarrollando una cadena de empatías que de buenos resultados y excelentes cambios. Así que por ejemplo si la actitud es empática dará a consecuencia confianza y buen entendimiento, al contrario que si una actitud es negativa y confrontante, generará repulsión rebeldía etc., por lo tanto serán resultados negativos.

¹⁴³ CAMPILLO C. H. Op. Cit., PÁG.328

4.2 De una Actitud gracias a la capacitación podríamos hacer un cambio desarrollando nueva Aptitud.

En Cobranza Banamex las capacitaciones únicamente se dan en torno a estándares técnicos de productividad como son manejo de sistemas, nueva implementación de sistemas o procedimientos, implementación de nuevas estrategias de productividad etc., sin embargo nunca han dado una capacitación entorno a nuevas formas de capacitación en la actitud. Para Reza la “Actitud” es la tendencia del comportamiento afectivo regida por el comportamiento que un individuo que tiene con respecto a hechos, situaciones o instituciones. (Reza, 1996, p.91). Las formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción, guían la forma de decisiones y otras actividades de los participantes en cualquier organización en éste caso Cobranza Banamex, y por supuesto, se ven involucradas en el trabajo mismo.

Para Silíceo, “la primera fase del proceso de detección de necesidades al que debe ajustarse el fenómeno de la educación dentro de la empresa, se trata de las funciones de previsión y planeación del proceso administrativo y en orden a éstas ideas, la capacitación tiene básicamente dos razones de ser; por un lado satisfacer necesidades presentes de las empresas con base a **conocimientos y actitudes** y por, otro lado, prever situaciones que se deban resolver con anticipación “. ¹⁴⁴ Si mediante la capacitación trabajamos y educamos a la actitud de integrantes de cualquier organización podríamos generar una nueva “**aptitud** “ viéndola del punto de vista como “Disposición o preparación establecida, relacionada con una disposición específica hacia una experiencia naciente, mediante la cual esta es modificada preparando al sujeto para cierto tipo de actividades”. (Dessler, 1994, p.237).

En algunas políticas de Banamex en el departamento de Relaciones Laborales se hace demasiado énfasis en cuanto a la actitud de los integrantes de Cobranza Banamex ,ya que éste departamento , maneja el juego de intereses ya sea para ascender o para no ser despedidos tiende a concentrarse en las relaciones

¹⁴⁴ SILICEO. A. “Capacitación y desarrollo de personal”.Pág.99

técnicas de producción, antes que en las relaciones sociales, dando prioridad a los aspectos disciplinarios y eventualmente psicológicos, sería el único departamento que considera a la actitud como una parte importante en Cobranza Banamex.

La manera en que podríamos manejar la detección de necesidades en ésta propuesta de capacitación va a ser dirigida a la actitud que sería de donde se estudia, viéndola desde la perspectiva de la psicología y volviendo a retomar Silíceo en sus métodos de detección de necesidades , podríamos basarnos en encuestas de actitud ,que "Son realmente efectivas para medir los niveles de satisfacción en el trabajo y normalmente la información obtenida permite descubrir diferentes necesidades de capacitación".¹⁴⁵

Para Silíceo "el supervisor de cualquier nivel o mando apoyado por especialistas de capacitación, puede realizar observaciones directas cotidianas de la conducta del personal para identificar necesidades de capacitación, generalmente referidas a habilidades técnicas y actitudes, el inconveniente que cuesta para algunas organizaciones es doble en: tiempo y costo."¹⁴⁶ Sin embargo viéndolo de la perspectiva en Cobranza Banamex se suman más las perdidas en cuanto a la cobranza y el manejo de actitud con el cliente tanto en productividad, despidos, como en lo ya ventilado negativamente en los medios de comunicación de la imagen que tiene la cobranza telefónica en general para nuestra sociedad.

Mediante la capacitación podríamos lograr el aprendizaje y modificar la actitud generando una nueva "aptitud". Si algunos hechos o situaciones están generando efectos negativos en el comportamiento o la actitud del personal que labora dentro de Cobranza Banamex es el momento de llevar acabo la detección de necesidades que sea necesaria para el logro de resolución del problema o problemas es decir el logro de objetivos hacia un efecto positivo.

En ésta capacitación tomaremos ejercicios psicológicos y formatos de capacitación apoyándonos en el régimen de capacitación de KF (Factor Calidad

¹⁴⁵ SILÍCEO, A, Op. Cit.,.Pág. 168.

¹⁴⁶ SILÍCEO, A, Op. Cit.,.Pág. 169.

en Desarrollo Humano) y Desarrollo Organizacional, especialistas en la mejora integral del servicio al cliente que cuenta con evaluaciones psicológicas educativas para desarrollar la calidad del servicio que le brindamos al cliente. De ésta manera la Psicología nos ayuda “trabajando en todo lo relativo al alma y a la vida mental. Los acontecimientos psíquicos no suceden al azar; la psicología descubre sus leyes y sus efectos sobre el comportamiento observable del hombre a través de ejercicios”.¹⁴⁷

Durante el desarrollo de ésta capacitación tomaríamos la reflexión e intervención sobre el comportamiento humano, en situaciones educativas, mediante el desarrollo de las capacidades de personas, grupos, características institucionales logrando entendimiento en el sentido más amplio de formación y desarrollo personal y colectivo, en el ámbito personal, familiar, organizacional, institucional, socio-comunitario. Se establecerán ejercicios y evaluaciones mentales referidas a la valoración de las capacidades personales, grupales e institucionales y detectando nuestros errores en el trabajo con ayuda de evaluaciones psicológicas.

Apoyándome en Reza se hará un programa de capacitación que satisfaga o solucione a la detección de necesidades. “En la presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de adiestramiento de un determinado puesto de trabajo “.¹⁴⁸

¹⁴⁷ CAMPILLO C. H. Op. Cit., PÁG.788

¹⁴⁸ REZA. T. J. Op. Cit.,PÁG. 160

4.3. Cuestionario aplicado al personal de Cobranza BANAMEX.

Nombre:

Fecha:

Cargo o puesto:

Teléf. ó nómina:

Sírvase a contestar éste cuestionario de acuerdo con lo que siente y no con lo que piensa que debe decir. Su contestación concreta y clara y sincera dará como resultado la mejora solucionar problemas de la institución de cobranza telefónica Banamex.

1.-En los últimos días ¿Ha tenido problemas económicos?

Mucho

Poco

Nada

2.- En los últimos días, ¿Ha tenido problemas sociales?

Mucho

Poco

Nada

3.- En los últimos días, ¿Ha tenido problemas familiares?

Mucho

Poco

Nada

4.-Usted cree que la situación económica influye directamente en la actitud que manejará durante el día con el cliente.

Mucho

Poco

Nada

5.- Si tiene problemas económicos, familiares y sociales, ¿Siente que éstos se transmiten y proyectan en el resultado de su trabajo ?.

Mucho

Poco

Nada

6.-Si usted tiene algunos de éstos problemas: económicos, sociales, familiares, sentimentales y laborales ¿Creé que determinan la relación de su trabajo hacia el cliente o con sus subordinados?

Mucho

Poco

Nada

7.-Si su trabajo es ejecutivo de cobranza, ¿Comprende que el cliente también tiene problemas económicos, sociales y familiares?

Mucho

Poco

Nada

8. Si su trabajo es ejecutivo de cobranza ¿Cree que el cliente merece ser tratado conforme a su pago y conforme a la actitud del cliente hacia usted?

Mucho

Poco

Nada

9.- Si su trabajo es ejecutivo de cobranza, cuando el cliente se enoja y esta exaltado ¿Usted también se enoja?

Mucho

Poco

Nada

10.- ¿Usted creé, que debe y es necesario mejorar su actitud en el trabajo para ayudar al servicio que le brinda al cliente?

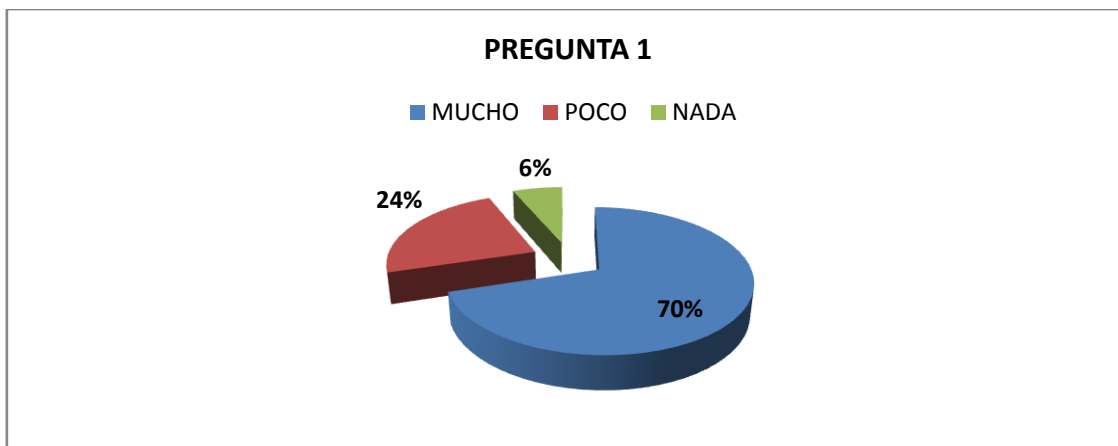
Mucho

Poco

Nada

4.4 Sistematización de la Información.

Pregunta 1. En los últimos días ¿Ha tenido problemas económicos?



Pregunta 1	Mucho	Poco	Nada	TOTAL
Personas	33	11	3	47
Porcentaje	70%	23%	6%	100%

Son 33 respuestas en las cuáles se tiene que ver con la problemática económica que acontece en los últimos días del año 2009, en México con acontecimientos relevantes como son la recesión y la crisis financiera en nuestro país, la mayoría de la gente se ve afectada en su bolsillo, en la canasta básica y gastos personales. El hombre vive en sociedad para mejorar su bienestar intelectual, espiritual, moral, económico, etc. De todas esas áreas que revisten particular importancia para el desarrollo humano, la del bienestar económico es la de mayor interés, en esta detección de necesidades pues es, una de las respuestas que mayor escala obtuvo y se relaciona con las demás preguntas. El bienestar económico involucra la capacidad de las personas de consumir más y mejores bienes y servicios. El bienestar no involucra únicamente la posibilidad de consumir más bienes, más comida, más televisores, mejores vehículos, etc., sino también la posibilidad de consumir mejor comida, con contenidos nutricionales más altos, que preserven mejor la salud; mejores televisores, más grandes, con más características; mejores vehículos, más económicos, más bonitos, que contaminen menos. En general, el objetivo principal de la sociedad es resolver los

problemas económicos fundamentales. Qué producir, Cuánto producir y Para quién producir.

Pregunta 2. En los últimos días, ¿Ha tenido problemas sociales?

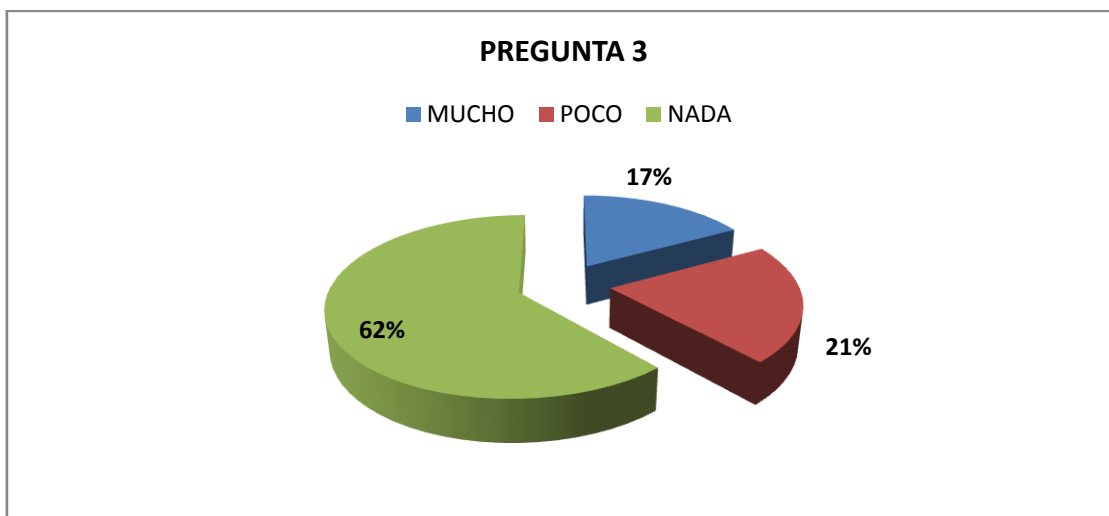


Pregunta 2	Mucho	Poco	Nada	TOTAL
Personas	5	35	7	47
Porcentaje	11%	74%	11%	100%

35 encuestados contestan en la escala de poco los problemas sociales que pueden tener. Puedo decir en forma general que los problemas sociales se entienden como el conjunto de males que aflige a ciertos sectores de la sociedad, en la que se da la lucha de clases entre pobres y ricos. Esto se da por la evolución y el crecimiento de la sociedad, por lo que se dan conflictos entre quienes poco o nada tienen y aquellos que cuentan con algo o mucho más. De esta pugna de intereses y poderes surge lo que se denomina como Cuestión Social o Problema Social, en la cual existen diferencias, oposiciones, rivalidades, conflictos y choques de carácter económico, político y hasta cultural. Por ejemplo:

- El desempleo.
- La delincuencia.
- La Prostitución.
- Las violaciones.
- El alcoholismo, La pobreza, y Los asesinatos.

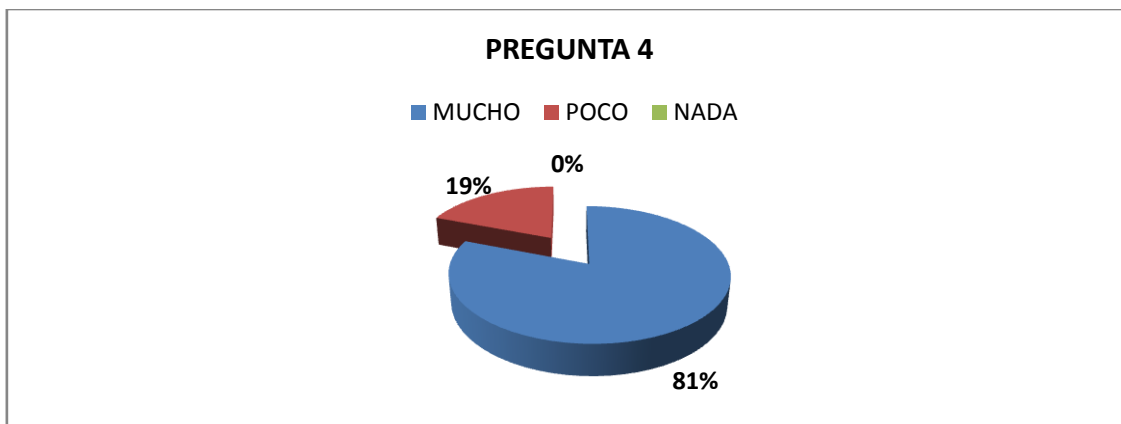
Pregunta 3. En los últimos días, ¿Ha tenido problemas familiares?



Pregunta 3	Mucho	Poco	Nada	TOTAL
Personas	8	10	29	47
Porcentaje	17%	21%	62%	100%

En nuestra sociedad los problemas familiares y el dinero es generalmente un tema que se relaciona, sin embargo; en el resultado de éste cuestionario gana con un número de 29 respuestas, en la escala de nada, son muy pocas personas que tienen problemas familiares. En la familia como grupo principal con relaciones estrechas de larga duración, es donde cada uno de los familiares alimenta expectativas a pesar de las dificultades. Todo el grupo familiar ejerce una influencia emocional sobre la conducta emocional de sus miembros familiares por ello en la conducta del ejecutivo telefónico hacia su entorno laboral y con los clientes. La posición que un individuo tiene en su sociedad proviene inicialmente de su condición de ser miembro de una familia, donde adquiere valores, destrezas, conocimientos etc.

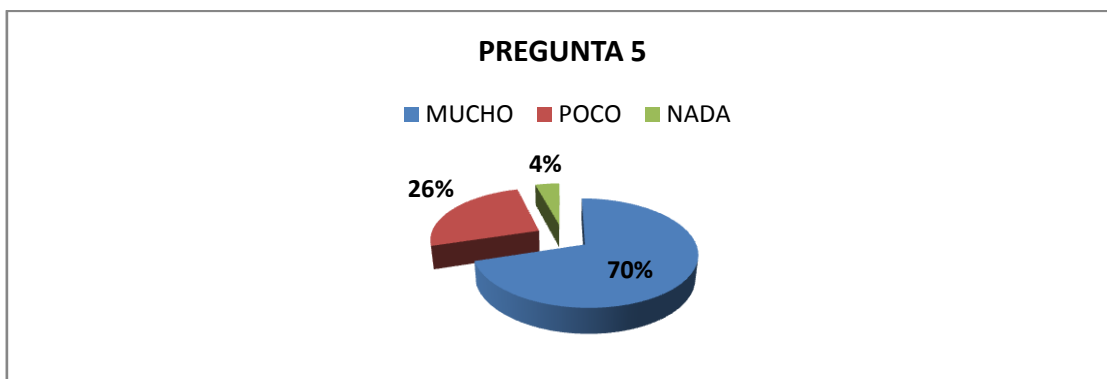
Pregunta 4. Usted cree que la situación económica influye directamente en la actitud que manejará durante el día con el cliente.



Pregunta	Mucho	Poco	Nada	TOTAL
Personas	38	9	0	47
Porcentaje	81%	19%	0%	100%

Ésta es una de las preguntas que en combinación con la pregunta 1 son las que mayor número de respuestas se obtuvo en éste cuestionario, causa asombro ver que existe un cero en el valor de *nada*, ya que todos coinciden en los valores de *mucho* y *poco*, pero si están de acuerdo a medida de que la mayor parte de los ejecutivos supervisores y gerentes contestaron que es en el rango “mucho”, en que la situación económica es la que influye en la actitud de la gente, y en la actitud que se dé durante el día con el cliente ya que, la escasa satisfacción de necesidades humanas crea estrés, mal carácter, amargura, descontento, ya que al no lograr satisfacer necesidades como son: La alimentación, la vivienda, el vestido, la educación, la recreación. Por ejemplo: El vestido puede contribuir a proteger al individuo sin embargo, las características del vestido la mayor parte de las veces son impuestas por la sociedad, y la moda, que a su vez tiene precios muy altos. Otro ejemplo de la influencia en la actitud del individuo en la formación de necesidades es la educación. La mayor parte de las personas deben educarse, en el esquema social que vivimos, para ser competitivos en el mercado laboral y a veces no se puede estudiar algo más por estar insertado en el ambiente laboral de éste país globalizado.

Pregunta 5. Si tiene problemas económicos, familiares y sociales, ¿Siente que éstos se transmiten y proyectan en el resultado de su trabajo?

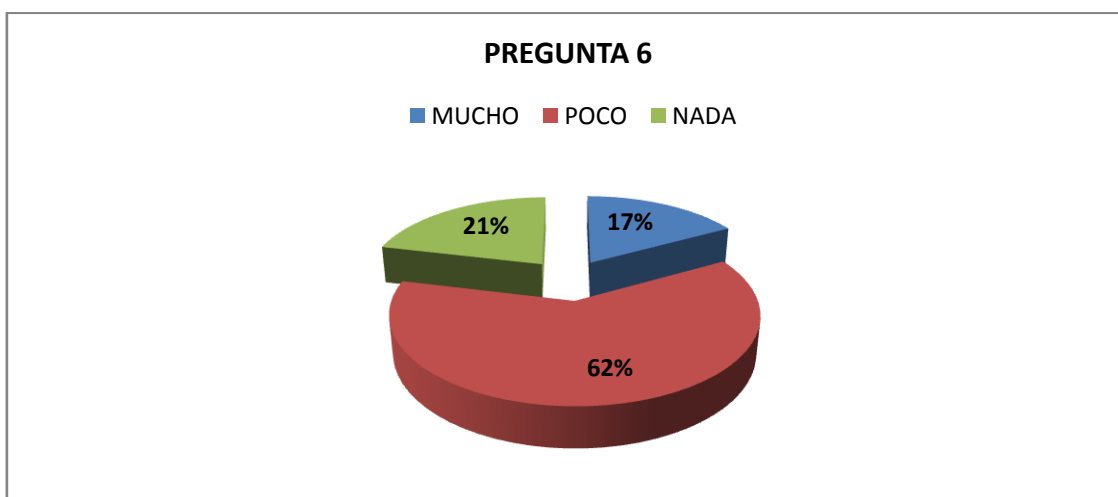


Pregunta	Mucho	Poco	Nada	TOTAL
Personas	33	12	2	47
Porcentaje	70%	26%	4%	100%

La mayor parte contesta con 33 aciertos en comparación con pregunta 1 que tiene 33 logra un empate y se relaciona con la pregunta 4 que tiene 38, aciertos, la mayor parte concuerda en que la sociedad actual marca un ritmo de consumo excesivo, nuestra idea de felicidad: adquirir más cosas, las relaciones en el trabajo lo transmiten en sus resultados ya sea para producir más ó desmotivarse. Por ejemplo: El crédito por un bien que podríamos comprar mañana, nos desligamos del presente. Adquirimos cosas inútiles o que podrían esperar. No recapacitamos en que su costo es mucho más alto y que ponemos en peligro nuestra seguridad económica pagando intereses. Estos intereses aumentan los problemas laborales porque uno necesita más dinero, más trabajo y responsabilidades agregadas. Una persona común debe emplear un mínimo de tiempo para estar al día de los acontecimientos de moda. Ese tiempo mínimo va en aumento. Pasar cuatro o cinco horas viendo la televisión o en internet o al trabajo no es para nada exagerado en estos tiempos. Ese tiempo a veces no lo aplicamos, a nuestra pareja y mucho menos a nosotros mismos. Las prioridades aparte de la renta, luz, teléfono, comida y transporte son: divertirme, comer fuera, discos, películas, fiestas, viajes. Los ahorros son mínimos, los gasto también en

diversión cada vez que se presenta la oportunidad. Si hoy tuviera un accidente o se presentara alguna situación que me impidiera trabajar. No tendría la manera de salir adelante. Nos hundiría junto con la pareja. Pero qué pasa si existen éstos problemas familiares sociales y económicos, el ámbito social nos limita a un modelo bien establecido, vamos de prisa con una sensación de no poder alcanzar un algo que nos llama como un imán. Cuando ya no podemos correr más caemos. Entramos en crisis.

Pregunta 6. Si usted tiene algunos de éstos problemas: económicos, sociales, familiares, sentimentales y laborales ¿Creé que determinan la relación de su trabajo hacia el cliente o con sus subordinados?

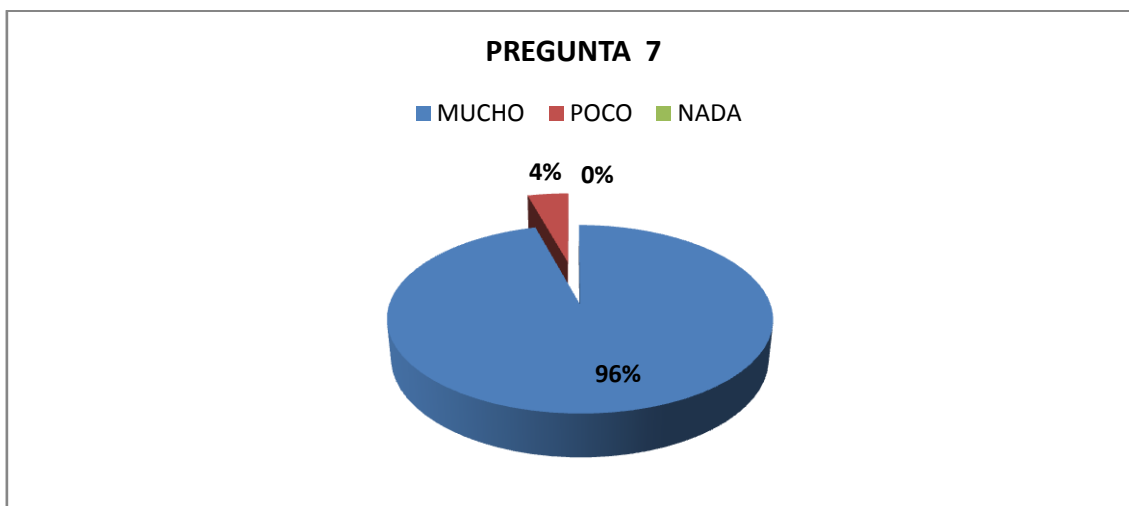


Pregunta	Mucho	Poco	Nada	TOTAL
Personas	8	29	10	47
Porcentaje	17%	62%	21%	100%

Como lo había mencionado en la pregunta anterior, derivado la no lograr satisfacer necesidades o intereses personales impuestos por la sociedad y la economía se dan problemas sentimentales y laborales sin embargo derivado de éstos problemas la mayor parte de los cuestionados, controla pero si lo hace en media escala es decir "Poco", relacionan alguno de éstos problemas hacia el trabajo y con los subordinados, y es aquí cuándo desahogan esas frustraciones con el cliente así mismo, las personas de alto mando como gerentes supervisores

con sus ejecutivos. Son 29 los aciertos que ganan en ésta pregunta, aún así nos deja en claro que su ya sea poco pero si logran éstos problemas influir en la relación hacia el cliente y con sus subordinados.

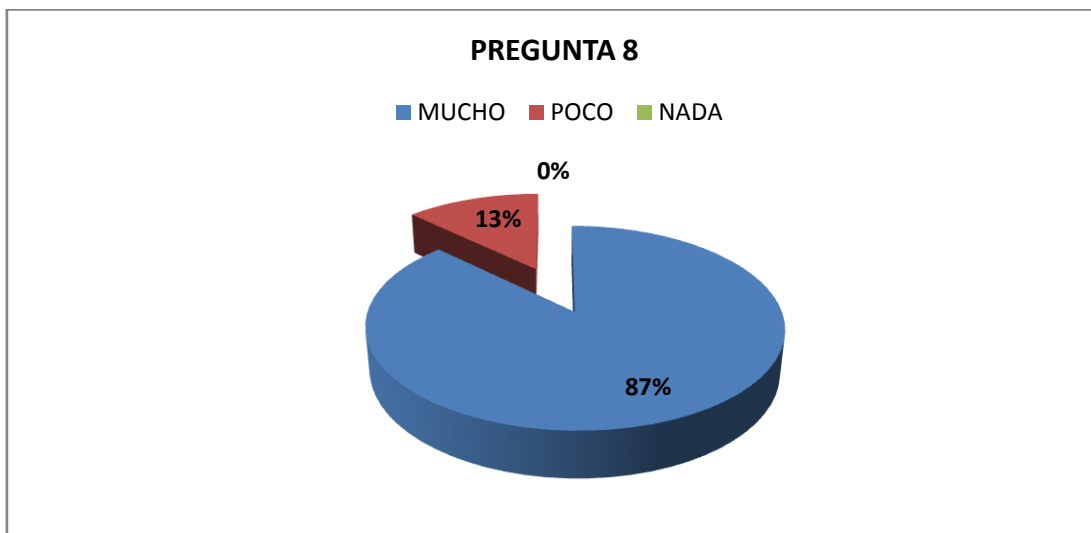
Pregunta 7. Si su trabajo es ejecutivo de cobranza, ¿Comprende que el cliente también tiene problemas económicos, sociales y familiares?



Pregunta	Mucho	Poco	Nada	TOTAL
Personas	45	2	0	47
Porcentaje	96%	4%	0%	100%

Es increíble ver en ésta respuesta que la mayor parte de los cuestionados con 47 aciertos comprenden que el cliente o el subordinado también tiene problemas económicos, sociales y familiares, sin embargo; no lo están comprendiendo en el momento de actuar ó hacer el trabajo ,pues la respuesta de la pregunta 8 se opone o contradice a ésta, en la que se contesta con 41 aciertos con categoría “mucho” , de que están de acuerdo , de que el cliente merece ser tratado conforme a su pago y conforme a la actitud del cliente hacia el ejecutivo o el supervisor.

Pregunta 8. Si su trabajo es ejecutivo de cobranza ¿Cree que el cliente merece ser tratado conforme a su pago y conforme a la actitud del cliente hacia usted?



Pregunta	Mucho	Poco	Nada	TOTAL
Personas	41	6	0	47
Porcentaje	87%	13%	0%	100%

Es una de las respuestas que forma parte de las de mayor índice se obtuvo y 41 empleados, creen que el cliente o el subordinado merece ser tratado conforme a su pago o a su trabajo y esto no debe de ser así, ya que; se suponía en la pregunta 7, que saben y comprenden que el cliente también tiene problemas económicos, sociales y familiares y podían ser las causas de enojo, angustia y desesperación por parte del cliente o el subordinado.

Pregunta 9. Si su trabajo es ejecutivo de cobranza, cuando el cliente se enoja y esta exaltado ¿Usted también se enoja?

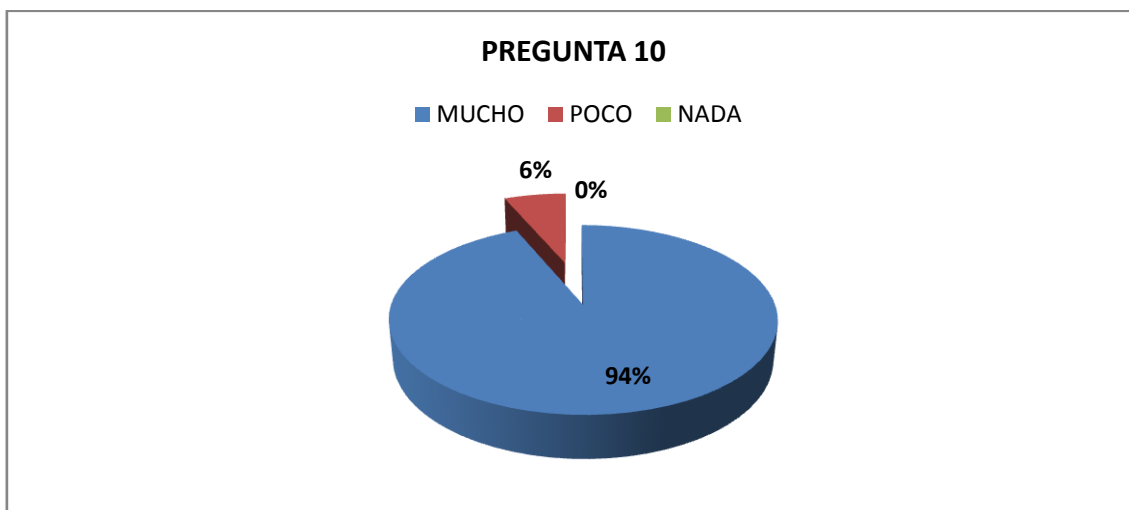


Pregunta	Mucho	Poco	Nada	TOTAL
Personas	1	42	4	47
Porcentaje	2%	89%	9%	100%

Son 42 aciertos de los que se obtiene que si se enojan con el cliente o el subordinado, aunque algunos ejecutivos tratan de esconder y reconocer que se enojan.

En la categoría “poco “. En la calificación de monitoreo se observa su penalización con baja calificación de calidad, en “riesgo de llamada en conflicto con el cliente” ,que se verá en el resultado de ésta detección de necesidades. Debemos mejorar la actitud esto nos llevará a un buen servicio al cliente.

Pregunta 10. ¿Usted creé, que debe y es necesario mejorar su actitud en el trabajo para ayudar al servicio que le brinda al cliente?



Pregunta	Mucho	Poco	Nada	TOTAL
Personas	44	3	0	47
Porcentaje	94%	6%	0%	100%

Es ésta pregunta de la que se obtiene 44 aciertos con calificación en categoría “mucho” en el que la mayoría está de acuerdo en que debe mejorar su actitud con el cliente y sus subordinados.

Hay dos actitudes básicas del servicio al cliente que marcan a las empresas, la actitud positiva y la actitud negativa, aun cuando en la definición de las políticas y en el plan estratégico de la firma esté consignado su interés y su propósito de brindar un excelente servicio que permita fidelizar a los clientes y desarrollar así una ventaja competitiva, una actitud negativa de un empleado puede hacer que todo este andamiaje se venga al piso. Cuando esto sucede, por lo general, el cliente no identifica a la persona individualmente como la causante de su mala experiencia, identifica a la institución completa, por ejemplo, si en un banco tuvo una mala experiencia con un asesor comercial piensa *“es que los empleados de este banco son pésimos”*, lo cual asocia negativa y directamente a la entidad y a todas las personas que trabajan en él. Por esto es importante que la actitud positiva de servicio predomine en todos y cada uno de los empleados de una

firma. Con nuestra actitud si se cambia a positiva, podemos mejorar el servicio al cliente y lograr de forma empática calidad en llamada y por lo consiguiente mayor productividad o pagos para la recuperación de cartera vencida.

4.5 Personal a Capacitar

Esta tabla muestra los resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación donde se observan los ejecutivos y supervisores que más necesitan la capacitación de Mejora integral del servicio al cliente.

PERSONAS A CAPACITAR

PREGUNTAS DE MAYOR VALOR

Nombre	Lugar del BSC	Calificación de Monitoreo riesgo de conflicto en llamada con el cliente	Categ. Mucho	P 1	P 4	P 5	P 7	P 8	P 10
1 FUENTESROJAS VERONICA	67	77	Mucho	x	x	x	x	x	x
2 LEON MORALES MARIO	68	60	Mucho	x	x	x	x	x	x
3 ESCALANTE MARTINEZ RAFAEL	69	98	Mucho						x
4 NIETO CEDILLO FELIX	70	70							x
5 GARCIA MERCADO GUADALUPE (SUPERVISOR)	8								x
6 VIVEROS REYES MARIA ADELINA	71	78	Mucho	x	x	x	x	x	x
7 HERNANDEZ JUAREZ MARIA DE LOS ANGELES GRETE (SUPERVISOR)			Mucho	x	x	x	x	x	x
8 LUGO CARRANZA BLANCA	72	60	Mucho	x	x	x	x	x	x
9 CASTILLO MARTINEZ MARIA ELENA	73	79	Mucho	x	x	x	x	x	x
10 RUIZ HERNANDEZ MARTHA	74	79							x
11 NAVA RAMIREZ LETICIA (SUPERVISOR)	75		Mucho	x	x	x	x	x	x
12 RODRIGUEZ HERNANDEZ MARTHA	76	74	Mucho	x	x	x	x	x	x
13 HERNANDEZ VIDAL MARIA ANGELA	77	92							x
14 SANCHEZ MARTINEZ SARA	78	90							x
15 MEDINA GONZALEZ ALICIA	79	73	Mucho	x	x	x	x	x	x
16 CASTILLO DIAZ VICTOR MAURICIO	80	78	Mucho	x	x	x	x	x	x
17 PEREZ VIAZCAN CELIA MARIA	81	83							x
18 SENTIES LOZADA LAURA	82								x
19 CONTRERAS PEÑA JOSE	83	80	Mucho	x	x	x	x	x	x

4.6 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

TALLER 1	CURSO	NOMBRE DEL CAPACITADOR	FECHA	HORARIO	SEDE
MEJORA INTEGRAL DEL SERVICIO AL CLIENTE	El porqué la necesidad de trabajar con calidad	FABIOLA OSORIO	8 de Marzo de 2010	9:30 A 13:30 HRS.	ANEXO 1 DE SALA DE JUNTAS
				Receso de 10 min. 11:00 A 11:10 Toma de café, agua, galletas ó, baño.	
				Comida de 13:30 a 15:00 hrs.	
MEJORA INTEGRAL DEL SERVICIO AL CLIENTE	De dónde parte la calidad en Banamex	FABIOLA OSORIO	8 de Marzo de 2010	15:00 A 18:30 HRS.	SALA DE USOS MÚLTIPLES
				Receso de 10 min. 17:00 A 17:10 Toma de café, agua, galletas ó, baño..	
MEJORA INTEGRAL DEL SERVICIO AL CLIENTE	Actitudes y aptitudes frente a la calidad	FABIOLA OSORIO	9 de Marzo de 2010	9:30 A 18:30 HRS.	SALA DE USOS MÚLTIPLES
				Receso de 10 min. 11:00 A 11:10 Toma de café, agua, galletas ó, baño.	
				Comida de 13:30 a 15:00 hrs.	
				Receso de 10 min. 17:00 A 17:10 Toma de café, agua, galletas ó, baño.	
MEJORA INTEGRAL DEL SERVICIO AL CLIENTE	Innovación y creatividad	FABIOLA OSORIO	10 de Marzo de 2010	9:30 A 13:30 HRS.	ANEXO 1 DE SALA DE JUNTAS
				Receso de 10 min. 11:00 A 11:10 Toma de café, agua, galletas ó, baño.	
				Comida de 13:30 a 15:00 hrs.	

MEJORA INTEGRAL DEL SERVICIO AL CLIENTE	Qué está haciendo cobranza Banamex en materia de Calidad	FABIOLA OSORIO	10 de Marzo de 2010	15:00 A 18:30 HRS.	ANEXO 1 SALA DE JUNTAS
				Receso de 10 min. 17:00 A 17:10 Toma de café, agua, galletas ó, baño.	
MEJORA INTEGRAL DEL SERVICIO AL CLIENTE	La misión y visión de Cobranza Banamex con base en la calidad	FABIOLA OSORIO	11 de Marzo de 2010	9:30 A 18:30 HRS.	SALA DE USOS MÚLTIPLES
				Receso de 10 min. 11:00 A 11:10 Toma de café, agua, galletas ó, baño.	
				Comida de 13:30 a 15:00 hrs.	
				Receso de 10 min. 17:00 A 17:10 Toma de café, agua, galletas ó, baño.	
MEJORA INTEGRAL DEL SERVICIO AL CLIENTE	Motivación y productividad a través del logro	FABIOLA OSORIO	12 de Marzo de 2010	9:30 A 13:30 HRS.	SALA DE USOS MÚLTIPLES
				Receso de 10 min. 11:00 A 11:10 Toma de café, agua, galletas ó, baño.	
				Comida de 13:30 a 15:00 hrs.	
MEJORA INTEGRAL DEL SERVICIO AL CLIENTE	Conclusiones	FABIOLA OSORIO	12 de Marzo de 2010	15:00 A 18:30 HRS.	ANEXO 1 SALA DE JUNTAS
				Receso de 10 min. 17:00 A 17:10 Toma de Toma de café, agua, galletas ó, baño.	

Las personas a capacitar como resultado de ésta detección de necesidades serán 29 operadores.

4.7 Material para la capacitación.

Se deben definir de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.

El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano plazo y a corto plazo y no como un gasto superfluo.

Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa. Sabemos que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados. El mejor entrenamiento que un superior puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente.

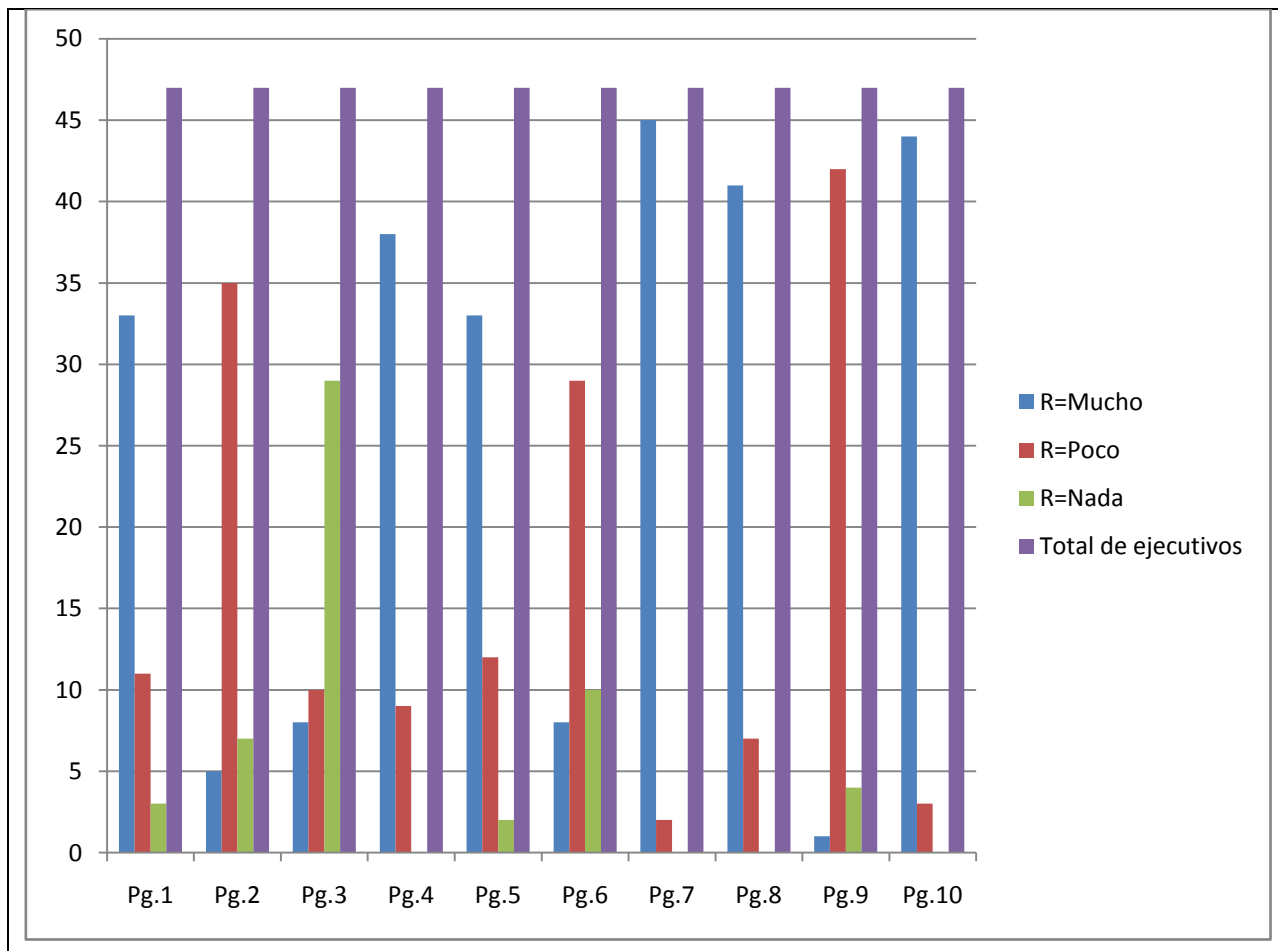
Material a utilizar

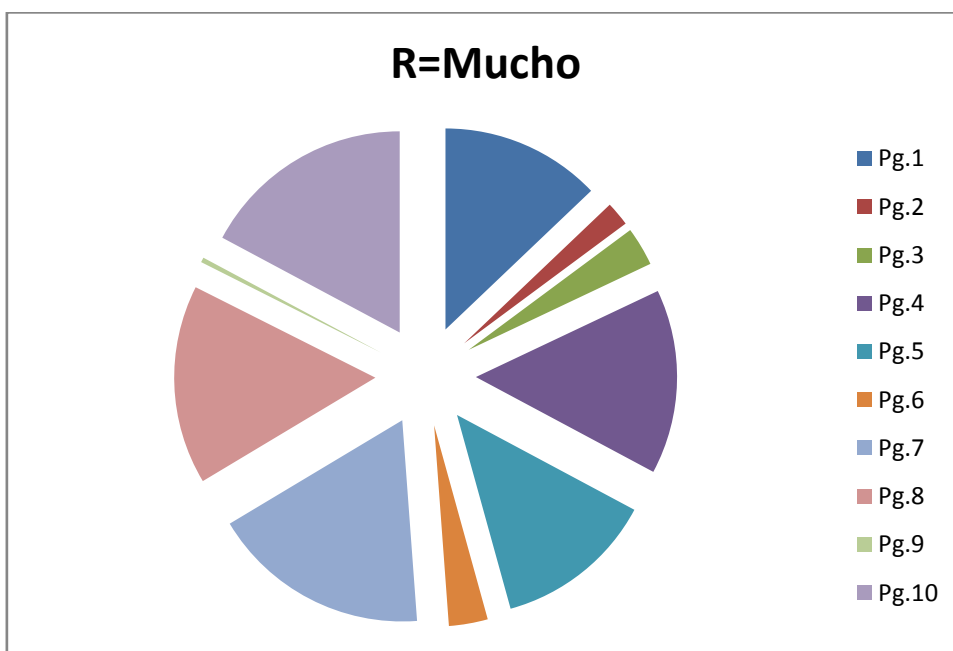
- 1) 2 salas (Anexo 1 y Sala de usos múltiples).
- 2) 2 proyectores de videos (cañón).
- 3) 30 juegos de documentos engargolados del curso a impartir.
- 4) 29 a 30 sillas por sala.
- 5) 10 mesas.
- 6) 12 cajas de galletas
- 7) Café y Azúcar
- 8) Servilletas
- 9) Agua
- 10) 10paquetes de plumas

4.8 Resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación.

Como resultado de la detección de necesidades basándome en la respuesta del MIS en el BSC, calificación en monitoreo, y después de cuestionar a 49 personas se obtienen los siguientes resultados del cuestionario:

Pregunta	Pg.1	Pg.2	Pg.3	Pg.4	Pg.5	Pg.6	Pg.7	Pg.8	Pg.9	Pg.10
R=Mucho	33	5	8	38	33	8	45	41	1	44
R=Poco	11	35	10	9	12	29	2	6	42	3
R=Nada	3	7	29	0	2	10	0	0	4	0
Total de Ejecutivos	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47





Como podemos observar en las gráficas las preguntas 1 ,4,5,7,8,10 son las que tienen mayor demanda y ésta se relacionan con la economía ,los problemas económicos ,familiares y sociales se transmiten en el resultado de su trabajo, de la relación con el trabajo y la sociedad; y de la economía , se deriva la actitud con el cliente durante el trabajo y se tiene la creencia de que el cliente merece ser tratado conforme a su pago y a la actitud que el cliente tiene con el ejecutivo de cobranza, error que lleva al mal trato y calidad en el servicio al cliente. Sin embargo cabe resaltar que las preguntas que mayor demanda tienen son la 7 y la 10 por lo que en la 10 todos los cuestionados están de acuerdo en que es necesario que se les dé una capacitación ó un taller que impulse a mejorar la actitud con el cliente. La pregunta 7, así mismo tiene mayor demanda y se comprende que el cliente también tiene casi los mismos problemas del ejecutivo, sin embargo; en la gestión de cobranza, ya sea el ejecutivo ó el superior no lleva a cabo ésta comprensión durante su desarrollo laboral. Como ya las hemos analizado una por una. En el siguiente tema se dará la propuesta de un Proyecto de capacitación para el departamento Gerencial de Recursos Humanos en la modalidad: “Calidad de la Actitud en el Servicio de Cobranza Banamex”, y así poder trabajar en la actitud mejorando la calidad del servicio de Cobranza Banamex.

4.9. Curso de Capacitación.

COBRANZA BANAMEX

“MEJORA INTEGRAL DE SERVICIO AL CLIENTE”

FABIOLA OSORIO LIMA.

Índice

- Presentación.
 - Objetivo general del taller.
 - Objetivos temáticos.
 - Mutuo compromiso.
1. El porqué de la necesidad de trabajar con Calidad.
 - 1.1. Valor e importancia de la calidad como cultura de Cobranza Banamex,
 - 1.2. Aprender para cambiar, a fin de mejorar.
 2. De dónde parte la calidad en Cobranza Banamex.
 - 2.1. ¿Qué significa calidad?
 - 2.2. Consecuencias de la falta de calidad.
 - 2.3. Principios básicos para lograr la calidad personal y profesional.
 3. Actitudes y aptitudes frente a la calidad.
 - 3.1. Las cinco esferas de la calidad.
 - 3.2. Las cuatro expectativas básicas de la calidad.
 - 3.3. Calidad en la comunicación.
 - 3.4. Recomendaciones de calidad.
 4. Innovación y creatividad.
 - 4.1. ¿Qué significan innovación y creatividad?
 - 4.2. Características personales y de pensamiento, en la gente creativa.
 - 4.3. Impulsores de la innovación y la creatividad,
 4. 4. Innovación y creatividad en Cobranza Banamex,
 - 4.5. Gimnasia cerebral.
 5. ¿Qué está haciendo Cobranza Banamex, en materia de calidad?
 - 5.1. El BSC (Balance Score Card, por sus siglas en inglés).

6. La misión y la visión de Cobranza Banamex, con base en la calidad.

7. Motivación y productividad a través del logro.

7.1. Lo que nos motiva a generar mayor productividad.

7.2. Los cuatro principios.

7.3. Los cuatro valores de la calidad.

8. Evaluación.

9. Conclusiones

Manual de consulta: “Mejora integral del servicio al cliente”.

Sensibilización hacia la calidad.

Hola.

Te doy la más cordial bienvenida a tu manual de consulta sobre "Mejora integral del servicio al cliente,. Sensibilización hacia la calidad".

Este manual constituye la guía que te permitirá abundar y complementar tu conocimiento, referencia y manejo sobre este importante tema.

Te aseguro que lo hemos elaborado e integrado con la mayor dedicación y cuidado posibles, para que cumpla con la función de ser una herramienta útil para ti; por favor, aprovéchalo y compártelo con toda la gente, que se acerque a ti.

Agradezco nuevamente tu gentil participación y te deseo el mejor de los éxitos en esta fascinante y comprometedora aventura que de ahora en adelante comparto contigo.

Seguros estamos que juntos sumaremos y multiplicaremos los resultados de la que ahora también es tu misión.

Por la mejora continua.

Profesional y empresarial.

¡Enhorabuena!

Objetivo general del taller.

Al término del taller:

Los participantes valorarán la importancia de trabajar con calidad y aplicarán las reglas y herramientas para lograr mejores resultados en los ámbitos personal y profesional.



Señala cuando menos, cinco aportaciones específicas que realizarás para contribuir al logro de este objetivo:

Mutuo compromiso:

Para que podamos sacar el máximo provecho de este taller, te pedimos:

- Entusiasmo para participar activamente en las dinámicas y ejercicios que vamos a realizar.
- Cumplimiento de los tiempos e indicaciones para cada dinámica, a fin de optimizar los resultados.
- Puntualidad, disposición, participación, flexibilidad y, lo más importante.
- Que vivas, disfrutes y aprendas de esta experiencia al máximo.

De nuestra parte, nos comprometemos a aportar todo nuestro profesionalismo, experiencia y dedicación para cubrir por completo los objetivos del taller y todas tus expectativas.

Los beneficios que esperamos sinceramente obtengas como participante, serán:

- Redescubrir que la calidad está en ti.
- Reaprender a usar tus capacidades de innovación y creatividad.
- Contribuir a la mejora del proceso de comunicación y -
- Reconocer que todo es cuestión de valores.



Escribe qué esperas de este Taller y qué aportarás para que sea una buena experiencia para todos:

Objetivos temáticos:

Durante este taller. Los participantes:

Tema 1. Reconocerán el valor e importancia de mejorar en los ámbitos persona (y profesional. mediante el proceso de aprender para cambiar. a fin de mejorar,

Tema 2. Reconocerán el significado de la calidad con base en lo que requiere Cobranza Banamex. Analizarán y asumirán los siete principios básicos de la calidad personal y profesional.

Tema 3. Analizarán el valor e importancia de las expectativas en la calidad y los principios básicos de una comunicación efectiva.

Tema 4. Aplicarán los principios básicos de la innovación y la creatividad en el trabajo.

Tema 5. Conocerán lo que está haciendo Cobranza Banamex, en materia de calidad. A través del BSC (Balance Score Card por sus siglas en inglés).

Tema 6. Reafirmarán su conocimiento de la misión y visión de Cobranza Banamex.

Tema 7. Asumirán los cuatro principios para la mejora personal y profesional. Asumirán los cuatro valores fundamentales de la calidad, a partir del conocimiento de los valores institucionales de Cobranza Banamex.

TEMA1. El porqué de la necesidad de trabajar con calidad.

Objetivo: Reconocerán el valor e importancia de mejorar en los ámbitos personal y profesional, mediante el proceso de aprender para cambiar, a fin de mejorar.

MATERIAL DIDÁCTICO.

-Manual de Capacitación “Mejora integral del servicio al cliente”.

-Pluma, lápiz, goma.

-30 cuestionarios.

TÉCNICAS GRUPALES

TÉCNICA DE CUESTIONARIO BASADO EN RELACIONES HUMANAS.

Los participantes responderán para determinar periódicamente el estado que guardan nuestras Relaciones Humanas, que nos permitirá mantener una clara consciencia de mejora continua, para medir el estado actual de las Relaciones Humanas, se deberá contestar, con toda honradez, a las preguntas, colocando una marca en el casillero que mejor refleje lo que piensan, sienten y hacen actualmente en su campo laboral.

EVALUACIÓN DEL TEMA.

1. Escribe un cambio positivo y uno negativo que has tenido en tu vida durante, los últimos dos años:
2. Escribe qué tipo de actitudes predominan en tu ambiente de trabajo:
3. Escribe ¿qué hábitos persisten en la empresa?, y que ya no agregan valor al trabajo.
4. Escribe qué tipo de prejuicios se presentan con mayor frecuencia en tu trabajo.

BIBLIOGRAFÍA.

1. SILÍCEO, Alfonso “Capacitación y desarrollo de personal”, Edit. Limusa México, 2000.
2. WILLIAM B. WERTHER JR. KEITH Davis “Administración de Recursos Humanos”. Edición 5ta.México.2000.

TEMA 2. De dónde parte la calidad en Cobranza Banamex.

Objetivo: Reconocerán el significado de la calidad con base en lo que requiere Cobranza Banamex. Analizarán y asumirán los siete principios básicos de la calidad personal y profesional.

MATERIAL DIDÁCTICO.

- Manual de Capacitación “Mejora integral del servicio al cliente”.
- Pluma, lápiz, goma.
- 30 cuestionarios.

TÉCNICAS GRUPALES.

TÉCNICA DE CUESTIONARIO O EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. BASADO EN RELACIONES HUMANAS. EN RANGOS DE VERDADERO Y FALSO

Para situarnos en un contexto real, analizaremos aseveraciones que nos permitirán conocer y reconocer el verdadero significado de la calidad personal y profesional. Encerrando en un círculo, la respuesta correcta, considerando las opciones:

C (Cierto), y F (Falso).

EVALUACIÓN DEL TEMA.

1. ¿Qué consecuencias, en el rango de lo obvio, son las que se presentan con mayor frecuencia en tu trabajo?:
2. ¿Qué consecuencias, en el rango de lo no obvio, son las que se presentan con mayor frecuencia en tu trabajo?
3. ¿Qué recomendarías para corregir y prevenir las consecuencias?.

BIBLIOGRAFÍA.

3. SILÍCEO, Alfonso "Capacitación y desarrollo de personal", Edit. Limusa México, 2000.
4. WILLIAM B. WERTHER JR. KEITH Davis "Administración de Recursos Humanos". Edición 5ta.México.2000.

TEMA 3. Actitudes y aptitudes frente a la calidad.

Objetivo: Analizarán el valor e importancia de las expectativas en la calidad y los principios básicos de una comunicación efectiva.

MATERIAL DIDÁCTICO.

- Manual de Capacitación “Mejora integral del servicio al cliente”.
- Pluma, lápiz, goma.
- Cañón.

TÉCNICAS GRUPALES.

Se usarán dos técnicas:

1) TÉCNICA DE DEBATE DIRIGIDO.

Basada en estilos de pensamiento para el cambio de paradigmas y la mejora de actitudes en el contenido del manual de capacitación y del cuadro expuesto por el cañón, aunado la experiencia de los participantes.

Se hacen preguntas a los participantes para poner en evidencia la experiencia de ellos para relacionarla y compararla con los contenidos técnicos en comparación de cuadro de competencias y habilidades.

2) TÉCNICA DE DEBATE EN GRUPO.

Basada en el “Juego de Cuadro de Arquetipos” separando en los cuatro grupos de colores en qué cada participante se sentirá identificado según el color que corresponda a su personalidad en el estudio y comparación de actitud y aptitud.

Este juego de Cuadro de Arquetipos de personalidad, basados en colores en los que analizarán, compararán y como resultado se deberá comprender sus mismas

actitudes, aptitudes con otros tipos de actitudes y aptitudes. Basado en el sueco Carl Jung (1875-1961), desarrolló una tipología de la personalidad. Tomando el sustento teórico de Jung, podemos generar una clasificación: de los individuos con base en sus competencias, habilidades y estilos de pensamiento denominados arquetipos.

Ejemplo:

Arquetipo de personalidad -elemento- rojo-fuego:

Es el arquetipo que reacciona rápidamente y con entusiasmo; el que siempre ve las posibilidades; es impetuoso, invade espacios, tiene fuerte presencia. El fuego avanza y seduce a otros para avanzar con él.

Arquetipo de personalidad -elemento- azul-aire:

Es el elemento de la fluidez, el desapego, la liviandad; cambia de dirección en cualquier momento; nos permite cambiar de opinión y nos dice: "es posible soñar". No tiene límites claros de acción y pensamiento.

Arquetipo de personalidad -elemento- verde-tierra:

Es el elemento de la fuerza, del arraigo en el mundo material, del pensamiento práctico, de la confiabilidad y la perseverancia.

Este elemento permite echar raíces; desde él, obtenemos la voluntad de mantenernos en relaciones, ideas, proyectos y fijar límites.

Arquetipo de personalidad -elemento- amarillo-agua:

Es el elemento del entendimiento, de la escucha, de la receptividad, de la empatía, de las relaciones humanas; es el elemento que cede, que se adapta, retrocede, acepta.

EVALUACIÓN DEL TEMA.

1. ¿Como medirías, evidenciarías y cuantificarías la calidad de tu desempeño personal y profesional?
2. Comenta con tus compañeros, una experiencia en la que te hayas sentido incomprendido y por qué:
3. Comenta con tus compañeros, qué detalles te hacen sentir importante como persona, y qué detalles le brindas a la gente de tal forma que los hace sentir importantes:
4. En una escala de 1 a 5, donde 1 es la calificación más baja, y 5 la calificación más alta, cómo calificas la calidad de la comunicación actual en cobranza Banamex y por qué:
5. Menciona cuando menos, dos elementos que recurrentemente obstaculicen tu capacidad para escuchar de manera efectiva y por qué.

BIBLIOGRAFÍA.

1. JUNG, Carl Gustavo."Arquetipos y lo Inconsciente colectivos". Edit Trotta. FCE "El espacio interno, del individuo".2009.
2. SILÍCEO, Alfonso "Capacitación y desarrollo de personal", Edit. Limusa México, 2000.

TEMA 4. Innovación y creatividad.

Objetivo: Aplicarán los principios básicos de la innovación y la creatividad en el trabajo.

MATERIAL DIDÁCTICO.

- Manual de Capacitación “Mejora integral del servicio al cliente”.
- Pluma, lápiz, goma.

TÉCNICAS GRUPALES.

1) DINÁMICA DE GRUPO EN GIMNASIA CEREBRAL.

Apoyándome en Luz Ma. Ibarra, en su libro "Aprende mejor con gimnasia cerebral".

Cuando el trabajo intelectual produce fatiga y se siente que las ideas ya no fluyen, se realizan ejercicios propuestos.

Es una disciplina con una serie de movimientos corporales sencillos, diseñados para ayudarnos a conectar ambos hemisferios de nuestro cerebro.

La gimnasia cerebral ayuda a concentrarte, equilibrarte, pensar, recordar, ser creativo, innovador, escuchar y leer.

La gimnasia cerebral también, ayudará a lograr la comunicación entre tu cerebro y tu cuerpo, lo que significa eliminar estrés y tensiones de tu organismo al mover energía bloqueada y permitir que fluya fácilmente por el complejo cuerpo y mente.

EVALUACIÓN DEL TEMA

1. Qué características posees actualmente, y cuáles te gustaría desarrollar?:
2. Menciona cuando menos, dos procesos o actividades, o funciones en las que puedes aplicar, tus capacidades de innovación y creatividad para mejorar la calidad en el servicio al cliente en Cobranza Banamex:
3. ¿En qué área de tu vida has sido más creativo y más innovador?.
4. Describe tu momento más creativo e innovador, y en el que hayas obtenido grandes elogios. Escribe el momento en que tu creatividad e innovación te procuraron una gran satisfacción.

BIBLIOGRAFÍA

1. IBARRA Luz Ma., en su libro "Aprende mejor con gimnasia cerebral". Edit. Pax.México.2°ED.1997.

TEMA 5. ¿Qué está haciendo en Cobranza Banamex en materia de calidad?

Objetivo: Conocerán lo que está haciendo Cobranza Banamex, en materia de - calidad. A través del BSC (Balance Score Card, por sus siglas en inglés).

MATERIAL DIDÁCTICO.

- Manual de Capacitación “Mejora integral del servicio al cliente”.
- Pluma, lápiz, goma.
- Pizarrón.
- Gis.
- Borrador.
- Pelota anti estrés.

TÉCNICAS GRUPALES.

Se basará en dos técnicas:

1) TÉCNICA DE TORMENTA DE IDEAS

Se pedirán ideas por turno, sugiriendo una idea por persona, dando como norma de que no existen ideas buenas ni malas, sino que es importante la aportación de las mismas.

2) TÉCNICA DE ANIMACIÓN Y CALENTAMIENTO GRUPAL

Basado en el Juego de pelota y a quien le toque al azar deberá responder en cuestionamiento de algunas de las 8 competencias y desarrollo de valores. El grupo se dividirá en dos partes A y B las respuestas se anotaran en el pizarrón el de mayor número de aciertos será el ganador.

EVALUACIÓN DEL TEMA.

1. ¿Menciona ocho competencias, que estamos desarrollando, fortaleciendo y mejorando en este taller?:

BIBLIOGRAFÍA.

1. ACEVEDO Ibáñez.A." Aprender jugando 3: dinámicas vivenciales para capacitación". Editorial Limusa Mac Graw Hill.México.2003
2. JUNG, Carl Gustavo."Arquetipos y lo Inconsciente colectivos". Edit Trotta. FCE".2009.

TEMA 6. La Misión y la visión de Cobranza Banamex, con base en la calidad.

Objetivo: Reafirmarán su conocimiento de la misión y visión de Cobranza Banamex.

MATERIAL DIDÁCTICO.

- Manual de Capacitación “Mejora integral del servicio al cliente”.
- Pluma, lápiz, goma.
- Pizarrón.
- Gis.
- Borrador.

TÉCNICAS GRUPALES.

1) TÉCNICA DEL MÉTODO DEL CASO.

Otorgando a los participantes un documento que contiene toda la información relativa a la misión y visión de Cobranza Banamex, con el objeto de realizar un minucioso análisis y conclusiones significativas del mismo.

EVALUACIÓN DEL TEMA.

1. Desde tu punto de vista, ¿qué es lo más importante de nuestra misión y visión y por qué?:
2. Desde tu punto de vista, ¿Cuál de nuestros valores es el más importante y por qué? :
3. Desde tu punto de vista, ¿Cómo podemos agregar valor a nuestros clientes? :
4. ¿Cuál es el valor más importante para Cobranza Banamex?

BIBLIOGRAFÍA.

1. ACEVEDO Ibáñez.A.” Aprender jugando 3: dinámicas vivenciales para capacitación”. Editorial Limusa Mac Graw Hill.México.2003
2. SILÍCEO, Alfonso “Capacitación y desarrollo de personal”, Edit. Limusa México, 2000.

TEMA 7. Motivación y productividad a través del logro.

Objetivo: Asumirán los cuatro principios para la mejora personal y profesional. Asumirán los cuatro valores fundamentales de la calidad, a partir del conocimiento de los valores institucionales de Cobranza Banamex.

MATERIAL DIDÁCTICO.

- Manual de Capacitación “Mejora integral del servicio al cliente”.
- Pluma, lápiz, goma.
- Pizarrón.
- Gis.
- Borrador.

TÉCNICAS GRUPALES.

1) MÉTODO DEL CASO.

Otorgando a los participantes información relativa de los cuatro principios para la mejora personal (Siente bien, Piensa bien, Habla bien, Actúa bien), con el objeto de realizar un minucioso análisis, reflexión y conclusiones significativas, del mismo modo, se analizarán los cuatro valores de la calidad (Honestidad, Confianza, Lealtad, Respeto).

Esta técnica se utiliza debido a que los participantes tienen ya un cierto grado de dominio sobre lo expuesto y se irán anotando los hechos en el pizarrón.

El grupo debe de obtener conclusiones significativas del análisis y resolución del caso, estimulando el análisis y la reflexión de los participantes.

EVALUACIÓN DEL TEMA.

1. ¿Qué aspectos, te generan mayor motivación en tu trabajo actual en Cobranza Banamex, y por qué?:
2. Actualmente, ¿qué factores hace falta implementar o mejorar para generar mayor productividad en Cobranza Banamex, y por qué?:
3. Menciona los cuatro principios de motivación y productividad a través del logro.
4. Menciona los 4 valores de la calidad.

BIBLIOGRAFÍA.

1. ACEVEDO Ibáñez.A.” Aprender jugando 3: dinámicas vivenciales para capacitación”. Editorial Limusa Mac Graw Hill.México.2003
2. SILÍCEO, Alfonso “Capacitación y desarrollo de personal”, Edit. Limusa México, 2000.

8. EVALUACIÓN

Sírvase a contestar este cuestionario de acuerdo con lo que siente y no con lo que qué debe decir. Su contestación concreta, clara y sincera dará como do la estructuración de mejores cursos. No es necesario que ponga su nombre.

1. ¿Aprendió algo nuevo en este curso?

Mucho

Algo

Nada

¿En qué temas?

2. ¿Piensa usted que los temas tratados en el curso son útiles para el desempeño de abajo? (Diga cuáles sí y cuáles no y por qué).

3. ¿Qué otros temas se deberían tratar durante el curso?

¿Por qué?

4. Durante el desarrollo de todo el evento su actuación fue de:

	Mucho(a)	Algún(a)	Ningún(a)
Interés			
Actividad			
Receptividad			
Colaboración			

Califique del 1 al 10 su actuación en general.

5. ¿Qué temas le parecieron más interesantes?

6. Comentarios y sugerencias.

8. Conclusiones.

Como bien lo hemos dicho, la calidad no es una razón para querer, es una razón de ser. Ser personas con calidad no debe ser de ninguna manera una obligación, sino una decisión, una convicción que se encuentra en la certeza de que podemos trascender en lo personal, familiar, social y laboral, al dejar un legado incuestionable que sea ejemplo de congruencia para nuestros hijos, la gente con la que entramos en contacto todos los días y para la empresa en la que trabajamos al demostrar, con hechos, que no hay equivocaciones, no hay errores, solo aciertos que nos llevan a reconocer y ser reconocidos por lo que somos. No hay mejor manera de concluir este manual, que diciéndote con la mayor de nuestras convicciones:

Más vale apuntar a la perfección y fallar rotundamente, que apuntar a la Mediocridad... ¡Y dar justo en el blanco!

CONCLUSIONES

- Si bien es cierto, en ésta investigación pudimos observar que el trabajar en Cobranza Telefónica Banamex, no cumple con el objetivo de lo que al Administrador Educativo le corresponde, sin embargo ,se cumple con los requisitos de la enseñanza de la carrera en Administración Educativa así mismo con la estructura Académica que se imparte de ésta licenciatura para poder desarrollarnos en el cumplimiento de objetivos instrumentales que nos permiten desenvolvemos también en ambientes privados, en los cuáles se adquieren nuevas herramientas, conocimientos y habilidades, en áreas como son , por ejemplo: Contabilidad, experiencia en Competencias Laborales, Gestión, Planificación, Control, Plantación y Planificación de políticas institucionales y capacitaciones ,toma de decisiones ,dominio y manejo de sistemas como son Excel y Access etc.
- El Administrador Educativo debe de orientar su trabajo como un profesional creativo y consciente, ya que le corresponde demostrar lo que sabe y desarrollar su ejercicio profesional en lo que desea resolver, de los problemas sociales de la realidad y ese realismo lo acompaña a tomar decisiones políticas y administrativas. Puede desarrollarse en escenarios propios de la educación y en escenarios ajenos.
- Tomando la experiencia de la Administración en Cobranza Telefónica Banamex se puede incursionar al sistema educativo y podría desarrollar su experiencia en:
La planeación de las acciones que permiten desarrollar y consolidar el equipo de personas como: líderes, creadores y gestores culturales, establecer en el plan las acciones para la consecución, descripción de los cargos y perfiles ocupacionales para la preselección y selección de las personas que harán parte del equipo de trabajo.
- En el proceso de administración del personal: se contemplan actividades como: vinculación y socialización, preinducción, inducción, entrenamiento y capacitación, dentro de la Administración y si nos enfocamos al objeto-

laboral de la Administración Educativa también tiene importancia en el proceso de planificación, y educación, ya que; es el que da el sentido al *comportamiento* administrativo de la organización, donde las acciones que se llevan a cabo están soportadas por medio de un plan y no en forma de impulsos voluntarios de diferentes miembros de la institución. A sí mismo pudimos identificar que existen tres tareas administrativas muy importantes, ya sea para el nivel educativo o cualquier organización estos tres procesos son: Planeamiento, gestión y control.

- Como resultado de ésta investigación me atrevo a decir, que la planeación ayuda, para que las Instituciones u organizaciones Educativas, privadas o de cualquier índole, piensen anticipadamente a las acciones que van a desarrollar y alcanzar los objetivos que se han fijado e involucradas en el plan de trabajo, deben de comprender: reconocimiento, misión, fijación de objetivos, metas, análisis de los datos internos, selección de alternativas e implantación y control.
- Para la implementación de planes de trabajo, el Administrador Educativo o el director de cualquier Institución, debe de adquirir alto manejo del liderazgo y saber liderar un programa de difusión y comunicación para que éste sea comprendido como un programa de trabajo de todos, con la elaboración de cronogramas de trabajo que identifiquen las responsabilidades en el tiempo y con la asignación de los recursos requeridos, con nuevas propuestas y alternativas ingeniosas de resolver los problemas en el trabajo de la organización.
- En el campo que actúa el Administrador Educativo tiene que ver con el sostenimiento reproducción e innovación constante ya sea de las prácticas educativas o privadas, o en las instituciones en general pero sobre todo, en el sistema educativo, en cuestiones operativas de Tecnología, solo le sirven como adquisición de nuevas herramientas para hacer más eficiente su trabajo.

- Para asumir nuevos cargos, mejor pago, y avances productivos para cualquier organización, el Administrador Educativo descubre del “trabajo de estímulo”, que éste debe estar ligado al permanente reconocimiento y la posible remuneración individual, para obtener logros de trabajos y objetivos de equipos coherentes, con los resultados obtenidos por los colaboradores y el personal vinculado a la organización.
- Como Administradores Educativos también tenemos que empezar por educar a- “La actitud”: La actitud nos puede llevar al éxito o al fracaso.
- De acuerdo a ésta investigación pudimos descubrir como otro proceso importante o tarea administrativa a la **Gestión**: y me atrevo a definirla ,como el proceso de las acciones, transacciones, negociaciones y decisiones que; cualquier organización, puede llevar acabo para alcanzar los objetivos propuestos, viéndola de la perspectiva del objeto de estudio, que a la Administración Educativa le corresponde, nos podríamos basar en las características anteriormente mencionadas a una institución educativa. Así mismo que los requisitos más importantes para una gestión exitosa se deben contemplar a la estructura de la institución, habilidad de gerenciamiento o dirección, capacidad de negociación. En Cobranza Telefónica Banamex por ejemplo; pudimos adquirir habilidades, de la capacidad de negociación y que de ésta dependen las buenas relaciones sociales que dentro y fuera de la organización se lleven acabo, más una sana actitud con las personas con que sé labora nos llevará a buenos avances institucionales.
- Del **Control**: podemos tomar la coordinación, asesoría y evaluación en la ejecución y el diseño de herramientas que permitan la evaluación de los resultados y así poder comparar éstos resultados de las acciones implementadas en el proceso de gestión con las metas fijadas y en el proceso de planeamiento. Se deben de tomar en cuenta los desvíos y realizar los ajustes que correspondan al proceso de planeamiento y/o gestión de tal forma que se genere una retroalimentación.

- En la **implementación de las políticas institucionales** :El Administrador Educativo viéndolo como director, debe buscar mejorar el trabajo de equipo ,al liderar un proceso de toma de decisiones en donde éstas sean el resultado de acuerdos entre las partes y no sólo de unos cuántos, al buen ejercicio de liderazgo del director o Administrador Educativo ;se debe sumar el mejoramiento permanente de la vida profesional de los empleados y colaboradores, y de la sociedad para lograr objetivos hacia un cambio común si es necesario , nos ocupamos de la actividad de , resolver los problemas que se le plantean al Administrador Educativo en su convivencia colectiva, es un quehacer ordenado al bien común .En una empresa “privada”, también se manejan políticas, y su planeación y organización que deben de ser liderados en los rasgos anteriormente citados .

- En una empresa pública que no sea de carácter privado, él Administrador Educativo va a dirigir también estos mismos aspectos, de planeación, gestión y control. Él Administrador Educativo debe de tener como marco normativo sus prácticas educativas encaminadas a las políticas educativas que desde el estado deben de privilegiar a los procesos de enseñanza aprendizaje y lo sistemas de organización institucional. Las políticas actuales no privilegian a los procesos de enseñanza aprendizaje, cuándo la escuela y la política dejen de plantear el problema administrativo como lo prioritario; es muy probable que comience a dar solución a los malestares y problemas que aquejan las actividades de los profesores y los estudiantes y de la sociedad en general.

- Cualquiera que sea la naturaleza y el tamaño de las Instituciones Públicas, Privadas, Educativas etc., éstas necesitan ser Administradas, necesitan un Administrador Educativo. En las instituciones educativas se debe entender que la Administración es la conducción racional de las actividades de una organización, donde la Administración es algo imprescindible para la existencia, supervivencia, crecimiento y desarrollo de las organizaciones y de la sociedad.

- Es necesario que los Líderes, Directivos y Administradores Educativos podamos comprender que las aspiraciones culturales y educativas, así como los propósitos de producir servicios o bienes educativos deben de ser consolidados a la sociedad, con capacidad de crecimiento institucional.
- También se llega a la conclusión que la Supervisión y Administración Educativa, son elementos fundamentales para el desempeño eficiente de las instituciones educativas modernas. El Administrador Educativo adoptando el grado de supervisión, es responsable de la calidad del servicio brindado por la institución y debe ser capaz de llevar a cabo todos los procesos gerenciales (planificación, administración, supervisión y control) para poder tener éxito en su gestión. El Administrador Educativo debe ser además líder, ya sea adaptándose a la cultura existente en el centro educativo o modificándola si lo considera necesario.
- En Grupo Financiero Banamex Cobranza vimos en gran extensión la Administración operativa basada en control de procesos de máquinas y software, y programas como “Access y Excel”, y sin embargo pudimos comprender que existen también problemas sociales, educativos y que mediante la Detección de Necesidades y una buena Capacitación, el Administrador Educativo también puede resolver problemas sociales internos de la organización.
- La forma de trabajo del sistema organizacional privado ayuda a poder revertir o transformar y contrarrestar las ideas para resolver problemas que se han privatizado. Por ejemplo; para no privatizar la educación .Las habilidades que toma el Administrador Educativo en Grupo Financiero Banamex, no son su que hacer si no, que se construyen en el trabajo mismo, en el desarrollo de su experiencia al uso herramental.
- Lo primero es que el Administrador Educativo se reconozca en el lugar de la realidad donde se ubica su actividad, en segundo lugar debe de poner en juego ese instrumental teórico con el que fue formado para recibir la -

realidad en que se inscribe, y tercero debe de tener clara su propia función en ese espacio de la realidad en donde se da su actuación profesional. Por ejemplo sería crear condiciones para que lo educativo promueva la cultura en todos sus sentidos por ejemplo una cultura en el cuidado del agua, en el orden social y respeto a los que son diferentes, nivelar la economía y evitar el poder y la discrepancia, una cultura que nos permita tomar decisiones para bienestar de la sociedad y éstas puedan ser tomadas en cuenta etc.

- No nos debemos de conformar con seguir trabajando para ambientes privados, sólo debemos tomarlo como experiencia para incursionar al sistema educativo y así tomar más habilidades y herramientas y así saber cómo desempeñar nuestro trabajo desarrollando esas nuevas habilidades. No debemos olvidar cumplir con el objetivo de ser un Administrador Educativo.

BIBLIOGRAFÍA

1. ACKOFF Russell .” Un Concepto de Planeación de Empresas “. Ed. Limusa, México D.F., 1979.
2. ANDRADE Simón “Diccionario de Economía” .3ra. Edic. Edit. Andrade 2005.
3. ARIAS Galicia, Fernando, « Administración de recursos humanos », Edit. Trillas, Mexico, 1999.
4. BAEZA G. Mónica, Mertens, Leonard. “La norma ISO 9000 y la Competencia Laboral”. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. CONOCER. México, D.F. s.f.
5. BOHLANDER George y otros.” Administración de Recursos Humanos “, Edit Thomson Learning. México 2001.
6. BORDIEU Pierre .“ *Capital Cultural, Escuela y Espacio Social* “. Edit.Siglo XXI,1996.
7. CHIAVENATO Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2004.
8. CHIAVENATO, Idalberto. “Introducción a la teoría General de la Administración”. Mc Graw Hill. México, 1986.
9. CHURDEN y Sherman. “Administración de Personal” .Editorial Continental.S.A.México.2005.
10. MARGARET Butteriss “Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento” .Editorial Gestión.S.A.México.2003.
11. DÍEZ DE CASTRO E, García del Junco J, Martín Jiménez F. y Periañez Cristóbal R, ”Administración y Dirección”, de McGraw-Hill Interamericana, 2001.
12. ETZIONI. Organizaciones Modernas. Editorial Prentice-Hall. México 1991.
13. FERMÍN, Manuel; "Tecnología de la Supervisión Docente", Editorial Kapelusz, México, 1980.
14. FINNEY, H. "Curso de Contabilidad." Introducción. Tomo I, 3ra Edición. México.1982.
15. GRADOS Espinoza, Jaime A. “Capacitación y desarrollo de personal “, Edit. Trillas, 1a. Edición, México, 1999.

16. GUZMÁN Valdivia Isaac "Problemas de la Administración de empresas ", Edit. Limusa-Wiley.S.A.,México, 1996.
17. H.A. Finney (1982, p.13-24)
18. HÉCTOR Campillo Cuautli ."Diccionario Enciclopédico Universo". Edit. Fernández S.A de C.V .México 3era Edic. 2000. págs.1200.
19. HERNÁNDEZ, Sampieri. Roberto." Metodología de la investigación" 2a. Edición. Editorial McGraw-Hill, México, 1998.
20. HERNÁNDEZ, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman. "Administración de Personal .1984.
21. IBARRA Luz Ma., en su libro "Aprende mejor con gimnasia cerebral". Edit Pax.México.2ªED.1997
22. JUNG, Carl Gustavo."Arquetipos y lo Inconsciente colectivos". Edit Trotta. 2009.FCE "El espacio interno ,del individuo".
23. KOONTZ Harold. y Weihrich Heinz. "Administración Una Perspectiva Global", 12a. Edición, de McGraw-Hill Interamericana, 2004.
24. KOONTZ y O'DONNELL. "Curso de Administración Moderna". Editorial Mc Graw Hill.1990.
25. KOONTZ, Harold y O'Donell CIRIL, Welhrich. "Administración". México: Editorial Mc Graw and Hill. 1985.
26. LERNER J. y Baker. H.A."Administración".México.1999. Editorial Mc Graw and Hill. Lemus, L." Administración, Dirección y Supervisión De Escuelas ". Edit.Kapeluz, México,1975,
27. LEXIPEDIA Barsa. Tomo II. Pág. 907
28. Ley Federal del Trabajo 2006.
29. Manual de Unidad Interna de Entrenamiento Banamex.
30. MATEOS- Aparicio Petra "Dirección y Objetivos de la Empresa Actual ". 1993
31. MORA, Consuelo y Otros. "Administración de Recursos Humanos ". México 1996.
32. NADER, M." Principios de Administración". Editorial Trillas. 2001.
33. Nérici, Imideo G.; "Introducción a la Supervisión Escolar", Editorial Kapelusz, Argentina, 1986.
34. ORTUZAR Patricio, Osorio, Ivonne. «Planificación y Organización », UCN, 1990.

35. OWWENS, Roberto. "La escuela como organización " .Edit.Santillana, , México, 1995.
36. PINTO Villatoro, R. "Proceso de la capacitación". Edit. Diana, México, 1990 .
37. REYES Ponce, Agustín. "Administración de Personal." Relaciones Humanas.I Parte. Editorial Limusa. México 2002. Pág. 314.
38. REZA, Trosino Jesús Carlos. "Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones ".México. Panorama .Editorial. 1995.
39. ROBBINS Stephen y Coulter Mary, Pearson «Administración», Octava Edición, Educación, 2005.
40. RODRÍGUEZ Braga Fernando "Microsoft Excel 2003". Editorial Ideas Propias. Edición (09/2005). Págs.336.
41. RODRÍGUEZ Gómez Roberto."Políticas de financiamiento de la educación superior en México".EDIT.ANUIES.2009
42. RODRIGUEZ Valencia. "Introducción a la Administración". Editorial Ecasa. México 1990.
43. SÁNCHEZ Carrasco, Ernesto Arturo. «Aportaciones para establecer y desarrollar un plan de educación laboral en una empresa privada ». Mexico.1992.
44. SANDER, Benno. "Gestión Educativa en América Latina " , Editorial Troquel.Buenos Aires , México1996.
45. SILICEO Alfonso, «Liderazgo para la productividad en México», Limusa Noriega editores, 1992.
46. SILÍCEO, Alfonso "Capacitación y desarrollo de personal", Edit. Limusa Mexico, 2000.
47. SILÍCEO, Alfonso, "Capacitación y desarrollo de personal", Edit. Limusa Mexico,1982.
48. SIMÒN Dolan, Randall S. Schuler, Ramòn Valle "La Gestión de Recursos Humanos". Edi. McGraw Hill,. México, 1999.
49. Taller de argumentación y vencimiento de objeciones. Área de entrenamiento Banamex Cobranza.
50. TERÁN Gandarillas Gonzalo J.;" Temas de Contabilidad Básica e Intermedia"; 4ta Edición; Editorial Educación y Cultura.
51. TRUEBA Urbina Alberto, «Ley federal del trabajo reformada», Editorial Porrúa 45ava, edición, 1981.

52. WAINE F. Brooks y Lars Klander. "Programación en Access 2000". Edit. Anaya. Edic. I (02/200). Págs 640.
53. WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Prentice-Hall. México 1997.
54. WEBER, Max. "¿Que es La Burocracia?". Editorial: 2001. Págs 114.
55. WERTHER, William B, Jr.. "Administración de personal y recursos humanos". 5ta. Ed. México, D.F.: McGraw-Hill, 2000. 582 Págs. ...
56. WILLIAM B. Werther JR. Keith Davis "Administración de Recursos Humanos". Edición 5ta. México. 2000.

CIBERGRAFÍA

57. AMORÓS Eduardo. COMPORTAMIENTO. "En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas". <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/92.htm>
58. http://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones_laborales
59. <http://intranet.banamex.com>
60. <http://intranet5banamex.com/SICOB>.
61. <http://intranet5banamex.com/Tecnologíaysostporte>
62. http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema5_1.htm
63. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>
64. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/remeincenucho.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/conim/conim.shtml>
65. <http://www.monografias.com/trabajos34/microsoft-access/microsoft-access.shtml>
66. <http://www.monografias.com/trabajos6/curba/curba.shtml>
67. <http://www.palmira.gob.com>
- http://www.quality-consultant.com/libros/libro_0051.htm
68. <http://www.upn.mx/>