



**GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO**  
**SECRETARÍA DE EDUCACION PÚBLICA DE HIDALGO**  
**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL-HIDALGO**

**“MI EXPERIENCIA PROFESIONAL EN ATENTO SERVICIOS”**

**JONATHAN AMBRIZ HERNÁNDEZ**

**PACHUCA DE SOTO; HGO.**

**JUNIO 2016**



**GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO**  
**SECRETARÍA DE EDUCACION PÚBLICA DE HIDALGO**  
**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL-HIDALGO**  
**UNIDAD UPN 131**

**“MI EXPERIENCIA PROFESIONAL EN ATENTO SERVICIOS”**

**Sistematización de la Intervención Profesional que para obtener el Título**  
**Licenciado en Intervención Educativa**

**Presenta:**

**JONATHAN AMBRIZ HERNÁNDEZ**

**PACHUCA DE SOTO; HGO.**

**JUNIO 2016**



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO  
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR  
DIRECCIÓN GENERAL DE FORMACIÓN Y SUPERACIÓN DOCENTE  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL - HIDALGO

UPN/CT/Of. No. 329/2016-I  
**DICTAMEN DE TRABAJO**

Pachuca de Soto, Hgo., 07 de mayo de 2016.

**C. JONATHAN AMBRIZ HERNANDEZ**  
PRESENTE.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad, me permito informarle que, como resultado del análisis realizado a la Sistematización de la Intervención Profesional intitulada: "*MI EXPERIENCIA PROFESIONAL EN ATENTO SERVICIOS*", presentado por su tutora *MTRA. MARÍA DE LOURDES GARCÍA CASTILLO*, ha sido **DICTAMINADO** para obtener el título de Licenciado en Intervención Educativa, al haber reunido los requisitos académicos establecidos al respecto por la institución.

Con base en lo anterior, tengo a bien informarle que puede ser presentado ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su examen profesional.

ATENTAMENTE  
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"

  
**DR. ALFONSO TORRES HERNÁNDEZ**  
PRESIDENTE  
H. COMISIÓN DE TITULACIÓN



C.c.p.- Depto. de Titulación.- Universidad Pedagógica Nacional-Hidalgo.  
Documento válido por 60 días a partir de la fecha de expedición.  
ATH/SCA/jahm

## AGRADECIMIENTOS

A la Mtra. Lourdes García Castillo por el tiempo invertido en mi vida para formarme como Licenciado en Intervención Educativa, gracias por su apoyo, sugerencias y motivación para concluir con éxito este producto. Por ser parte fundamental para ver realizado uno de los sueños más importantes en mi vida.

## A MIS LECTORAS

Mtra. Sagrario Cardoza Aquino, Edith Lima Baez, Alba Saray Arteaga Santillán por cada una de sus sugerencias hechas para la realización de este trabajo que sin duda han sido acertadas

## DEDICATORIAS

A ti que siempre estás conmigo, que gracias a la fe y a la esperanza que he mantenido en ti, logre superar los obstáculos que se presentaron en mi camino

A mi Esposa. Rocío por toda su comprensión, paciencia, impulso, motivación, amor incondicional y apoyo en todo lo que hago y planeo hacer tanto en lo personal como en lo profesional

A mis padres. Ignacio Román y Adriana Lilia por darme la vida, por su confianza en mi preparación profesional, por ayudarme siempre cuanto esté a su alcance y por todo su amor y comprensión

A mis hijos Montserrat y Jonathan por su paciencia, por aguantar mi carácter, por comprender que todo lo que hago es por y para ellos con todo mi amor, así mismo teniendo la seguridad que algún día me darán esta misma satisfacción

A mis hermanos. Francisco, Adrián y Edwin por el cariño y apoyo moral que siempre me han brindado, por ser en varios aspectos mi ejemplo a seguir, esperando que este logro sea también una inspiración y motivación para su superación personal y profesional

A mis suegros. Pascual y Florencia por todo su apoyo y cariño para mi familia y para mí

A mis cuñadas Rosaura y Abril por demostrarme siempre su cariño y apoyo en todo momento para con mi esposa, hijos y a un servidor

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### **CAPÍTULO 1. MI EXPERIENCIA PROFESIONAL Y DE FORMACIÓN EN LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL – HIDALGO.**

1.1 La Universidad Pedagógica Nacional	12
1.1.1 Antecedentes de la Universidad Pedagógica Nacional Hidalgo	13
1.2 La Licenciatura en Intervención Educativa y su plan de estudios	18
1.2.1 El perfil de ingreso	19
1.2.2 Perfil de egreso de la Licenciatura en Intervención Educativa	21
1.2.3 Líneas de formación específicas en la Licenciatura en Intervención Educativa	23
1.2.4 La Línea de Educación Inicial	26
1.2.5 Prácticas profesionales	27
1.2.6 Servicio social	29

### **CAPÍTULO 2. ATENTO: UNA OPCIÓN LABORAL PARA EL LIE**

2.1 ATENTO empresa multinacional en México	31
2.2 Organización en la Empresa	37
2.3 Por qué Atento puede ser un buen lugar para trabajar	38
2.4 Atento México	39
2.5 Atento puede ser una buena opción para la carrera profesional del LIE	40
2.6 Mi ingreso y carrera dentro de ATENTO	42
2.7 La figura de supervisor de capacitación en ATENTO	48

### **CAPÍTULO 3. MI INTERVENCIÓN EN ATENTO: DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS PARA EL DISEÑO DE CURSOS PERSONALIZADOS**

3.1 Diagnóstico CC Pachuca	50
3.2 Resultados de la encuesta aplicada para Asesores	52
3.3 Resultados de la encuesta aplicada para Supervisores de operación	53

### **CAPÍTULO 4. MI EXPERIENCIA LABORAL EN ATENTO**

4.1 Taller de Manejo de Conflictos y Sinergia	63
4.2 Taller Cuidando	83
4.3 Experiencias del diseño e impartición de los cursos en la práctica profesional como LIE	94

## CONCLUSIONES

## BIBLIOGRAFÍA

## INTRODUCCIÓN

Durante mi formación como interventor educativo, con la preparación recibida a través de los cursos tanto del área de formación inicial como el área específica, en la Licenciatura en Intervención Educativa, me permitieron adquirir herramientas teórico – metodológicas y competencias profesionales para intervenir en los ámbitos socioeducativo y psicopedagógico y con ello, contribuir en la mejora continua y en la transformación de la realidad educativa. Para desarrollar las competencias profesionales, a lo largo de los cursos que conforman el plan de estudios de esta licenciatura, se presentaron actividades que me permitieron adquirir experiencias en la elaboración de diagnóstico, en el diseño de propuestas de intervención y en la evaluación de los resultados de la misma con el fin de mejorar.

El presente trabajo con fines de titulación se convierte en una sistematización de una experiencia profesional vivida en los primeros años de mi egreso de la Licenciatura en la empresa ATENTO Servicios. Como alumno egresado de la segunda generación de la LIE, esta opción de titulación se convierte en una oportunidad para dar cuenta de mi ejercicio profesional desarrollado como profesionalista y los aportes de la formación recibida para mi desempeño laboral en esta Casa de Estudios.

Para dar cuenta de este proceso de sistematización, he estructurado el presente trabajo en cuatro apartados con el propósito de facilitar su lectura. Así mismo, esta organización se basa en lineamientos que presenta la opción de titulación. A continuación describo los capítulos desarrollados en las páginas posteriores.

En el capítulo uno comparto en un primer momento lo que es la Universidad Pedagógica Nacional, desde su fundación, el desarrollo de sus planes de estudios a nivel licenciatura. Hago mención de los propósitos y características de los planes de estudio antecesores de la Licenciatura en Intervención Educativa (LIE) hasta concluir con las características de este último del cual soy egresado de la segunda generación.

Menciono de igual manera las capacidades o competencias que obtienen los licenciados que egresan de esta casa de estudios mismos que pueden atender el sistema educativo nacional y de la educación en general, así mismo comento la responsabilidad que tiene esta universidad de cara a nuestra sociedad y sus egresados así como los años que tiene como fundada.

En un segundo momento describo los antecedentes de la de la Universidad Pedagógica Nacional Hidalgo, así como de los medios de difusión por los cuales tuve acceso y conocimiento a lo anterior, mismos que me permitieron conocer sobre la creación de la Universidad Pedagógica Nacional en Pachuca, de cómo fueron sus inicios, de las necesidades de los docentes en esa época y del momento político y académico por el cual atravesaban, así también del año en que surge el proyecto de creación de la (UPN), seguido de la descripción de las primeras licenciaturas que formaron parte del desarrollo de los programas ofertados en la Universidad Pedagógica Nacional (Unidad 131 Pachuca), así mismo, las modalidades de estudio, posteriormente un recuento de los logros obtenidos en sus inicios de esta Universidad, particularmente de la sede Pachuca a partir de recoger la experiencia de académicas con antigüedad en la misma.

Así mismo describo a la Licenciatura en Intervención Educativa y su plan de estudios, el año en el que surge, la fundamentación de la cual se desprende dicha información, seguido de la información correspondiente al perfil de ingreso requerido y lo concerniente al perfil de egreso. Describo las líneas específicas que tiene la Licenciatura y en particular, menciono la línea correspondiente al periodo en el cual yo estuve inscrito en la universidad: la línea específica de Educación Inicial, con su descripción y fundamento, debido a que fue la línea específica que se asignó a todo mi grupo, como alumnos de la segunda generación no tuvimos la oportunidad de elegir. Considero de igual manera la descripción y fundamento de las prácticas profesionales y servicio social que viví como estudiante.

En el capítulo enunció en un primer momento la empresa ATENTO; de lo que es, cuándo surgió y qué actividades se realizan en esta empresa, su organización, sistema de trabajo y una descripción breve del fomento al cuidado de la ley a



protección de datos personales junto con sus derechos (ARCO). Posteriormente, comparto el por qué la empresa ATENTO puede ser un buen lugar para trabajar, así como una buena opción para la carrera profesional del LIE. En un segundo momento las primeras funciones y actividades que realicé dentro de la empresa, la preparación interna que recibí (cursos) previos a una certificación como formador, de igual modo comparto la descripción laboral que viví como supervisor de capacitación en dicha empresa así como mi última participación que fue la aportación del diseño, desarrollo de materiales e implementación de talleres de habilidades de gestión de personas dirigido a supervisores de la sección operativa de los centros de Pachuca.

En el capítulo tres analicé los resultados de un diagnóstico en torno a la situación real de las habilidades de gestión de personas que, los supervisores de operación, presentaban en la ejecución de sus funciones y acciones con sus equipos de trabajo. En un primer momento, describo las problemáticas que generalmente nos enfrentamos en la empresa ATENTO y el diseño de preguntas o cuestionamientos del instrumento que se utilizó para elaborar el diagnóstico. En un segundo momento, expongo los resultados obtenidos de ese instrumento aplicado tanto a asesores como a supervisores de operación que nos permitieron diseñar cursos de formación a un grupo de personas con un perfil específico más acorde a las necesidades del *Call Center* de Atento Pachuca (CC. Pachuca).

En el contenido del cuarto capítulo presento mi experiencia laboral en ATENTO, en particular, con lo relacionado con la participación, diseño e impartición de los talleres como “Manejo de Conflictos-Sinergia”, “Generando alta confianza”, “Cuidando”, “Inspirando”, “*Fedback* efectivo” y “*Coaching* Efectivo”. Comparto la descripción del proceso de diseño y aplicación en los cuales participé en su elaboración e implementación con el propósito de dar seguimiento a las áreas de oportunidad y necesidades de los supervisores de operación de CC. Pachuca, mismos que consideran contenidos teóricos, tips, dinámicas, videos acompañados de anexos (dinámicas o ejercicios prácticos) y guías didácticas resultadas de esta experiencia profesional esto como parte de mi experiencia de 7 años en dicha empresa.

Los talleres se presentan en el siguiente orden; en un primer momento presento en este capítulo el taller de “Manejo de conflictos-sinergia” que sirvió como introducción a los talleres subsecuentes, menciono fechas de impartición, contenidos, número de momentos en los que se desarrollan los mismos, número de sesiones, vínculos de anexos relacionados con los contenidos y objetivos específicos. El segundo taller que presento es “Cuidando” menciono de igual manera fechas de impartición, contenidos, número de momentos en los que se desarrollan y describen los mismos, número de sesiones, vínculos de anexos relacionados con los contenidos y objetivos específicos. En la parte final de este capítulo expongo un sub punto de análisis y reflexión sobre lo que me dejó esta experiencia de participar en el diseño e impartición de los cursos en la práctica como LIE considerando conocimientos, habilidades y herramientas metodológicas adquiridas en mi preparación académica.

Con base en este proceso desarrollado en mi vida laboral a mi egreso de la licenciatura, el presente trabajo tiene como finalidad dar a conocer la sistematización de mi experiencia profesional que es la evidencia de los resultados obtenidos al intervenir con los supervisores de Atento y fortalecer el desarrollo de sus habilidades porque considero que dentro de sus funciones cotidianas deben de pulir sus valores y conocimientos sobre sí mismos y sobre el entorno inmediato (trabajo e interacción con asesores)

Por último, a manera de cierre, presento algunas reflexiones finales que expresan los aprendizajes logrados, los hallazgos alcanzados, las experiencias significativas. Sirva la experiencia para aquellos profesionales que como un servidor están comprometidos para transformar la realidad educativa, por medio de procesos de sistematización profesional.

## **CAPÍTULO I. Mi experiencia profesional y de formación en la Universidad Pedagógica Nacional**

Durante mi formación como interventor educativo en la Universidad Pedagógica Nacional Hidalgo (UPN-H), en la Línea Específica Educación Inicial, adquirí herramientas teórico metodológicas y competencias profesionales para intervenir en los ámbitos socioeducativos y psicopedagógicos para contribuir en la mejora continua y en la transformación de la realidad educativa.

Para desarrollar competencias profesionales, fue necesario aprender a elaborar proyectos de intervención a partir de la elaboración de un diagnóstico que ayudara a identificar problemas en los ámbitos socioeducativos y/o psicopedagógicos. Además, en mi proceso de formación en la LIE desarrollé actividades de Prácticas Profesionales y Servicio social que me permitieron desarrollar las habilidades de intervención bajo la supervisión de un experto (asesor académico) en un contexto institucional concreto.

Con base en mi proceso académico y en los conocimientos y herramientas adquiridas previamente mencionadas, el presente trabajo tiene como finalidad dar a conocer la sistematización de mi experiencia profesional.

La experiencia profesional que presento es evidencia de los resultados obtenidos al intervenir de manera directa con los supervisores de la empresa Atento y así fortalecer el desarrollo de sus habilidades. Con el propósito de enriquecer sus valores y conocimientos sobre sí mismos y sobre el entorno inmediato (trabajo e interacción con asesores y colaboradores).

La experiencia diseñada y desarrollada en Atento es la que comparto en el presente documento no sin antes mencionar lo adquirido en la Universidad Pedagógica Nacional que me ha permitido un desarrollo profesional con éxito en los diferentes espacios en los que me he desempeñado.

## 1. 1. La Universidad Pedagógica Nacional

La Universidad Pedagógica Nacional (UPN) institución de Educación Superior preocupada por formar profesionistas en el ámbito educativo, ha venido desarrollando desde su fundación una serie de planes de estudios a nivel de Licenciatura entre los cuales se encuentran: la Licenciatura Educación Básica (LEB 1979), La Licenciatura en Educación Primaria y en Educación Preescolar (LEPyLEP 1985), La Licenciatura en Educación Preescolar y en Educación Primaria para el Medio Indígena, Plan 1990 (LEPEPMI'90) y la Licenciatura en Educación, Plan 1994 (LE'94), todas orientadas a profesores en servicio. Posteriormente, en el 2002 se presenta un nuevo plan de estudios: la Licenciatura en Intervención Educativa para egresados de Educación Media Superior (Bachillerato), de Educación Normal Básica o con alguna Licenciatura y no necesariamente se encuentre laborando en el servicio educativo.

En suma las licenciaturas de la UPN antes mencionadas tienen la finalidad de formar profesionales de la educación con una consistente preparación teórica y metodológica que, con un pensamiento crítico y reflexivo, les permita analizar y comprender la realidad educativa nacional y el contexto socio-histórico que la determina. Los licenciados de la UPN son capaces de planear, diseñar, instrumentar y evaluar diversos proyectos, programas y acciones que atiendan los problemas del Sistema Educativo Nacional y de la educación en general

De acuerdo a mi experiencia académica considero a esta universidad como una institución nacional de educación superior orientada a contribuir de manera permanente a la formación, superación y actualización de profesionales de la educación. Es decir, la responsabilidad que tiene la UPN es de permanecer atenta a las necesidades nacionales y a las particulares en cada región, de manera que pueda ratificar su pertinencia social y consolidar su propio proyecto académico con base en un quehacer universitario democrático, crítico, científico y nacional que le posibilite ofrecer servicios educativos de calidad. Si bien es cierto que la UPN tiene más de 35 años de fundada es necesario retomar sus antecedentes en el próximo

punto para apreciar el momento histórico en el que surge la Licenciatura en Intervención Educativa de la cual soy egresado.

#### 1.1.1. Antecedentes de la Universidad Pedagógica Nacional Hidalgo

La UPN-Hidalgo, sede Pachuca, fue concebida como una institución formadora de docentes para la educación básica, lo que lleva a crear significados específicos en torno a la docencia, que el tránsito de los años han transformado en una cultura propia dentro de la Universidad, enmarcados a su vez por las necesidades contextuales y las políticas educativas apremiantes de la época.

Durante mi etapa como estudiante, académicos de antigüedad dentro de la institución como las Maestras Nancy Rodríguez y Serena Cruz Martínez, entre otras, así como también, la revisión de diversas fuentes de consulta como artículos de aniversarios y Gaceta Universitaria de la UPN en Hidalgo, sede Pachuca, en las cuales se presentan artículos y entrevistas a ex directores de la Universidad me permitieron conocer sobre la creación de la Universidad Pedagógica Nacional en Pachuca.

De acuerdo a las consultas antes mencionadas esta universidad dio inicio con la necesidad de los docentes de desempeñarse como profesionales de la educación, que preocupados por su formación organizaron constantes reuniones que se llevaron a cabo en las cabeceras municipales cercanas a la capital Hidalguense, estas se convirtieron en conferencias pedagógicas con fines de mejorar las prácticas docentes. Estas reuniones, de acuerdo con las fuentes antes mencionadas, fueron organizadas por los maestros experimentados quienes de igual manera daban exposición a temas importantes; mientras que los maestros que iniciaban sus carreras mostraban interés, particularmente, por conocer sobre el uso de métodos pedagógicos. La formación de docentes era responsabilidad de las escuelas normales, mismas que no eran reconocidas por la educación superior debido a que eran reglamentadas desde la federación a través de la Dirección General de Normales, por tal razón, la carrera de profesor se podía estudiar en

dichos espacios al momento de concluir la educación secundaria por lo que aquellos que requerían obtener estudios educativos superiores tenían que optar por acudir a diferentes estados como: Tlaxcala, Puebla y la Escuela Normal Superior de México. Esta última cubría el porcentaje mayor de docentes, debido a la demanda la federación como el estado mismo, optaron por crear una institución alterna que contribuyera al desarrollo de docentes.

Es así que surge el proyecto de creación de la UPN, en 1970 durante la Conferencia Nacional de Educación organizada por el SNTE el 9 de Octubre de ese año, donde se sugirió la creación de un Instituto de Ciencias de la Educación, dedicado a la profesionalización de los docentes para escolaridad primaria, debido a la situación académica en que se encontraba gran parte de los profesores en el país, es hasta el 15 de agosto de 1975, que se publicó en el *Diario Oficial de la Federación* de manera textual lo siguiente:

“Se autoriza a la Dirección General de Mejoramiento Profesional del Magisterio, para que adopte, como estructura básica en los cursos de mejoramiento profesional y de actualización de los maestros de educación normal, el correspondiente plan de estudios de educación normal con especialidades en áreas de estudio a nivel Licenciatura” (1975, p. 15).

De acuerdo a lo anterior, con esta publicación surgen 46 Centros Regionales de la Licenciatura en Educación Preescolar y primaria, a nivel Nacional.

Cabe mencionar que el interés de los profesores del estado de Hidalgo para incorporarse a las licenciaturas ofertadas fue aumentando, sin embargo, se decía que el presupuesto no era suficiente para construir un edificio propio que albergara a los sujetos incorporados al programa; dada la cercanía que había con las escuelas normales, de acuerdo a los antecedentes que se pueden visualizar en la Publicación del 35 Aniversario de la Universidad Pedagógica Nacional- Hidalgo los profesores llegaron al acuerdo de trabajar en el Centro Regional de Educación Normal “Benito Juárez”, donde se utilizaron dos salones ocupados en los periodos de vacaciones, donde se impartían sesiones intensivas de trabajo por ocho semanas abordando cada una de las sesiones impartidas en la currícula oficial.

Al paso de los años las políticas educativas se modificaron y bajo esa razón, así como la intención de mejorar la formación profesional de los docentes, se crea la UPN, siendo presidente de la República el Lic. José López Portillo, el 25 de Agosto de 1978 por decreto presidencial publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 29 de agosto del mismo año, por lo que la capital de Hidalgo fue nombrada unidad 131.

La licenciatura en Educación Básica (Plan 79) bajo la modalidad a distancia, inició con una oferta académica exclusivamente a profesores en servicio de educación básica con la intención de generar una cultura pedagógica de calidad. Al inicio de esta licenciatura, el desarrollo del programa en el estado de Hidalgo se realizaba en las oficinas ubicadas en la calle de Arispe donde laboraba el personal directivo y administrativo, para dar asesoría a alumnos inscritos se utilizaban instalaciones del Centro Regional de Educación Normal "Benito Juárez" los días sábados; los profesores que se concentraron tenían altas esperanzas profesionales al cursar dicha licenciatura, por lo que al inicio del trabajo en la universidad en 1979 la matrícula de alumnos era de 530 alumnos; "el objetivo de esta licenciatura en educación básica era formar docentes reflexivos, críticos e innovadores y sobre todo, que contaran con las herramientas necesarias para analizar la realidad en la educación" (Publicación de Aniversario de la Universidad Pedagógica Nacional-Hidalgo, 2009, p. 41).

En el año de 1985 se da un nuevo programa educativo debido a que, "la licenciatura que trabajó bajo los lineamientos del plan 79 en la UPN en modalidad de estudio abierto y que además era ofertada cada dos años, fue disminuyendo su matrícula hasta limitar su atención únicamente por aquellos alumnos con aspiración de titulación, para dar lugar a la Licenciatura en Educación plan 85 que en Pachuca atendió a 4 grupos con 40 alumnos cada uno y los asesores al frente del plan de estudios acudían cada año a debatir sobre los mismos con la finalidad de identificar fortalezas y áreas de oportunidad". (Publicación de Aniversario de la Universidad Pedagógica Nacional- Hidalgo, 2009, p. 43).

Las Maestras Serena Cruz Martínez y Nancy Rodríguez hacen un recuento de los logros obtenidos en sus inicios de esta Universidad como son: el concurso del Lema de la UPN en donde resultó ganador el escrito de dos alumnas de la Licenciatura en Educación Básica Teresa Montalvo y Guadalupe Reynoso que hasta la actualidad identifica a la UPN- Hidalgo y a la UPN a nivel nacional con su lema “Educar para transformar”. Dichos logros configuraron a la Universidad como una institución dedicada y comprometida con la formación profesores. Con el paso del tiempo, se solicitó la creación de un edificio propio donde pudieran trabajar, sin embargo, la demanda era escasa en comparación a otras instituciones de nivel superior, fue hasta 1992 cuando se logró la construcción del edificio donde actualmente se encuentra la UPN de Pachuca en el Boulevard Felipe Ángeles s/n col. Venta prieta.

Así, se continuo ofreciendo el servicio a los profesores, al grado de diseñar e implementar una nueva oferta: La Licenciatura en Educación plan 94, resultado de un trabajo nacional dirigido por la sede central de Ajusco a partir de un diagnóstico y del enfoque de política educativa del momento. El perfil requerido para estos estudios es el bachillerato, normal básica, con la especificación de que los profesores estuvieran en servicio, frente a grupo o en actividades relacionadas con la gestión escolar.

Posteriormente, hubo cambio en la Dirección de la UPN, unidad 131, el 22 de Septiembre de 1995 se presentó el cambio del Director General, el Profr. Gerardo Gálvez quien venía fungiendo como director de la institución desde la creación de la UPN en el estado de Hidalgo deja su lugar para ser ocupado por el Maestro Fernando Cuatepotzo Costeira. Durante la gestión de este último se dio un reconocimiento a nivel estatal de la Universidad identificándola con sus siglas UPN-H, los programas de educación fueron elemento fundamental para que los docentes en servicio continuaran su preparación profesional y se convocaron los primeros Encuentros Regionales y Estatales de Investigación a los que por cierto siendo estudiante de la LIE tuve la oportunidad de asistir a algunas conferencias en estos encuentros. De igual forma, participe en el grupo de danza folclórica representando



a la sede Pachuca, aspectos que retomo y recuerdo con cariño de la entrevista que se le realiza al exdirector de la UPN-Hidalgo el Maestro Fernando Cuatepotzo Costeira.

Bajo esta dirección se consideraron las primeras especializaciones como fueron: Enseñanza de la historia en educación básica y gestión escolar, entre otras. Las cuales fueron diseñadas en Pachuca por académicos reconocidos en nuestra institución. También se realizaron Diplomados vía satélite con teleconferencias, eventos culturales, producción editorial y diversas actividades que le dieron presencia a la Universidad en el Estado. Así mismo, fue importante dicha gestión para llevar a cabo proyectos educativos valiosos entre los que destacan: diseño e implementación de los primeros cursos ofertados a directores y supervisores de la entidad; el primer Encuentro Nacional de Investigación Educativa realizado en Pachuca, también se construyó el espacio del Centro de comunicación Educativa y Nuevas Tecnologías. Cabe señalar que la difusión educativa jugó un gran papel en la UPN ya que tuvo una gran importancia al momento de publicar la Gaceta Universitaria, misma que a la fecha forma parte del empuje editorial de la universidad.

Durante la gestión antes mencionada me encontraba estudiando los primeros dos semestres de la Licenciatura en Intervención Educativa que se incorporó a la oferta global de la UPN – Hidalgo, en el siguiente apartado profundizaré en la descripción de la misma.

## 1.2. La Licenciatura en Intervención Educativa y su plan de estudios.

Considero importante mencionar que la Licenciatura en Intervención Educativa surge en el año 2002, por un grupo de académicos de varias sedes de la UPN que se dieron a la tarea de reordenar el programa de Licenciatura que se venía ofreciendo en las sedes partir de tres rubros orientadores. En el documento general señala que dichos rubros fueron:

- “La diversificación de la oferta educativa como estrategia de posicionamiento institucional. Si bien en algunas Unidades no hay un decremento a corto plazo en la matrícula de la LE 94, como visión prospectiva se plantea la posibilidad de crecimiento institucional, a partir de diversificar los Programas Estratégicos de desarrollo institucional y, en ese sentido, de ofrecer un servicio a sectores que tradicionalmente no habían sido atendidos por las Unidades.
- El descenso de la matrícula de la Licenciatura en Educación, Plan 94. Existen entidades que han cerrado la inscripción a primer ingreso en virtud del agotamiento de la demanda, otras que experimentan un franco decremento y todas prevén la condición finita de la LE 94, ya que desde la aprobación del Plan 84 para las Escuelas Normales los profesores normalistas egresan con grado de licenciatura.
- Las problemáticas y demandas particulares que las autoridades y los sectores sociales de las entidades federativas han planteado a las Unidades, además de los resultados arrojados por el ejercicio de diagnóstico estatal, elaborado por cada entidad participante en el proyecto.”(UPN, 2002; 18)

Lo anterior, llevó a la consideración de académicos a ejecutar una reorientación de la oferta educativa en la UPN y sus sedes alternas. El objetivo de la LIE es formar un profesional de la educación capaz de desempeñarse en diversos campos del ámbito educativo, a través de la adquisición de competencias generales (el perfil de egreso) y específicas (las adquiridas a través de las líneas específicas), que le permitan transformar la realidad educativa por medio de procesos de intervención. En los puntos subsecuentes realizo descripción de ambos contenidos.

### 1.2.1 El perfil de ingreso.

Considero importante retomar el siguiente fundamento previo a la descripción del perfil de ingreso “La denominación de la Licenciatura en “Intervención Educativa” responde a la intención de que los futuros profesionales puedan desempeñarse en distintos campos educativos, con proyectos alternativos para solucionar problemas diversos. La identificación de los elementos teóricos y metodológicos de la intervención educativa, en este sentido, permitirá proporcionar a los estudiantes los fundamentos para intervenir en problemas socioeducativos y psicopedagógicos”. (Arenas: 2002; 10).

Así entonces, la Licenciatura en Intervención Educativa se ofrece a egresados de nivel medio superior, profesores en servicio y profesionistas interesados en cursar una nueva carrera, las características académicas que se pretende tengan los aspirantes son: conocimientos y habilidades básicas en filosofía, historia, lógica, matemáticas, lectura, expresión escrita y solución de problemas. Estos antecedentes se comprobarán mediante la evaluación de ingreso, por las características del plan de estudios es importante que los aspirantes demuestren interés, habilidades y actitudes para el trabajo socioeducativo y psicopedagógico, a su vez tengan tiempo completo, medio tiempo o realicen actividades con horarios flexibles, para que su camino escolarizado y acostumbrado por los niveles de educación previos al universitario no se interrumpa.

Como se plasma en las líneas anteriores, los LIE intervienen en dos ámbitos socioeducativos y psicopedagógicos, para Antonio Juan Colom Cañellas existe un ámbito fundamental para intervenir, enuncia a la Intervención socioeducativa como “un espacio de intervención educativa de animación sociocultural, el cual se caracteriza por desarrollarse a través de una metodología participativa que genera procesos individuales, grupales y comunitarios, orientados al desarrollo cultural y social de sus destinatarios” (1983; 112-114).

Respecto a lo anterior, son problemas sociales que afectan el desempeño y desarrollo escolar, éste aspecto se desarrolla dentro del aula considerándolo como un método participativo; sin embargo, además de la parte educativa también puede

atender las modalidades culturales y sociales. su objeto de estudio es un grupo de individuos que abarca a la sociedad en donde el interventor realiza su trabajo de investigación a través de la interacción con los integrantes del grupo aplicando un diagnóstico donde se analiza la necesidad o problemática para intervenir, la segunda fase es la planificación; como su nombre lo indica, se planifican actividades pero estas deben estar relacionadas para cumplir con lo esperado o resolver la problemática, la tercera fase es ejecutar la planificación; es donde se desarrollan las actividades y, la última fase, es la evaluación; que consiste en analizar el grado en el que se cumplieron los objetivos.

Por su parte, la intervención psicopedagógica, a diferencia de la socioeducativa, se ajusta al ámbito escolar, tiene como campo de acción la atención tanto de problemas institucionales como de alumnos y maestros, ya sea en el plano de los aprendizajes o en las formas de enseñar contenidos específicos. En efecto ambos tipos de intervención tienen como finalidad contribuir en la mejora continua y en la transformación de la realidad educativa.

Ahora bien, es importante considerar el Perfil de Egreso, este trae consigo las capacidades, habilidades y competencias con las que debe egresar el Licenciado en Intervención Educativa, a continuación profundizaré en dicho contenido ya que considero que esta licenciatura tiene un amplio perfil al egresar de la misma.

### 1.2.2 Perfil de egreso de la Licenciatura en Intervención Educativa.

La licenciatura en Intervención Educativa cuenta con un perfil de egreso que es considerado como el conjunto de competencias profesionales las cuales son:

“ La creación de ambientes de aprendizajes en los cuales se observa el proceso de construcción del conocimiento del sujeto, realización de diagnósticos educativos con la intención de dar a conocer la realidad educativa y apoyar en la toma de decisiones; el diseñar programas y proyectos pertinentes para ámbitos educativos formales y no formales; asesoramiento de individuos grupos e instituciones a partir del conocimiento de enfoques, metodologías y técnicas de asesoría, identificando problemas, sus causas y alternativas de solución; planear procesos, acciones y proyectos educativos que respondan a la resolución de problemáticas específicas; evaluar instituciones, procesos y sujetos tomando en cuenta los enfoques, metodologías y técnicas de evaluación; y desarrollar procesos de formación permanente y promoverla en otros.”(UPN: 2002; 29).

Relacionando la cita anterior que fundamenta mi preparación académica por un lado y, vinculándola con mi experiencia profesional por otro, comparto que participé en el diseño e implementación de una Sistematización de la Experiencia Profesional pertinente en la empresa de Atento Servicios básicamente en un ámbito educativo no formal interno donde tuve la oportunidad de laborar 7 años y medio ejecutando la función de supervisor de capacitación y brindando capacitación a nuevo ingreso y al mismo tiempo otorgando capacitación continua a los colaboradores de dicha organización, tras un diagnóstico, revisión y análisis de resultados colaboré con el diseño e implementación de cursos con la finalidad de construir el conocimiento de los sujetos, influir y apoyar en la toma de decisiones subsecuentes para fines positivos, así mismo el asesoramiento de individuos o grupos a partir del conocimiento de enfoques y metodologías, identificando problemas, sus causas y alternativas de solución; planear procesos, acciones que respondieran a la resolución de problemáticas específicas para desarrollar procesos de formación permanentes y promoverlos en otros lugares afines a la empresa.

De acuerdo a lo anterior, la LIE no solo se delimita a que los egresados laboren en una institución educativa sino que se comprometerán a ampliar su visión a todos

aquellos espacios que tengan que ver con el ámbito educativo, no solo las escuelas, puede ser en museos, casas de cultura, empresas del sector público y privado como lo fue mi caso en donde como interventor pude darle solución a una serie de problemáticas en específico dentro de la empresa Atento Servicios.

Considero necesario mencionar que, en un principio, me llamo mucha la atención al inicio de mis estudios la palabra "Intervención", pues me preguntaba, en relación al concepto ¿qué propósito o finalidad tendrá esta palabra en la licenciatura?, en que intervendré?, lo anterior, lo relaciono con la cita que nos brinda Jaques Ardoino, en torno a su definición; “Esta palabra es sinónimo de mediación, de intersección, de buenos oficios de ayuda, de apoyo, de cooperación; pero también al mismo tiempo o en otros contextos, es sinónimo de intromisión, de injerencias, de intrusión en las que la intervención violenta, cuando menos correctiva, se puede convertir en mecanismo regulador, puede asociar la coerción y la represión para el mantenimiento y el restablecimiento del orden establecido” (1981;.61).

En consecuencia, los futuros profesionales en intervención educativa podrán ayudar, mediar, apoyar, corregir, regular e insertarse en distintos campos educativos con proyectos alternativos para solucionar problemas diversos, en este sentido permitirá proporcionar a los estudiantes los fundamentos para intervenir en diferentes problemas socioeducativos y psicopedagógicos, para atender las modalidades cultural, social y educativa. Las áreas en que se puede tener participación son: el tiempo libre; educación de adultos; educación especializada y la formación socio laboral que incluyen ámbitos como la educación ambiental, para la salud, para los medios de comunicación y el desarrollo comunitario.

Por otra parte cabe mencionar que dentro de mi preparación como Licenciado en Intervención Educativa me doté de los conocimientos y herramientas que a su vez me otorgó la línea específica de educación inicial misma que a continuación describo en el siguiente sub punto.

### 1.2.3 Líneas de formación específicas en la Licenciatura en Intervención Educativa

De acuerdo al documento normativo de la LIE, en el programa de reordenamiento de la oferta educativa de las unidades UPN, enuncia en torno a las líneas específicas que; “cada línea específica cubrirá 36% del mapa curricular y comprenderá un conjunto de 128 créditos”. Ofertadas a través de la LIE y con la finalidad de formar un profesional de la educación comprometido con la sociedad, con una actitud crítica, propositiva y con capacidad de actuación interventora en diferentes contextos profesionales con egresados del nivel de educación media superior que aspiran a formarse en alguna de las seis líneas de formación específica que a continuación enlisto:

- Interculturalidad,
- Educación de las personas jóvenes y adultas
- Gestión Educativa
- Educación Inclusiva
- Orientación Educacional
- Educación Inicial

Es importante describir en qué consiste cada una de ellas ya que son parte fundamental de la oferta académica que ofrece la licenciatura, aunque cabe aclarar que no se aperturan todas, en cada generación desde la convocatoria enuncian a partir de un estudio diagnóstico cuáles son las líneas específicas que se consideraran para cierta generación. A continuación describo las líneas que se ofertaban en ese momento:

#### **"La Línea Específica de Interculturalidad**

El egresado de la Línea de interculturalidad para la diversidad será capaz de reconocer la diversidad en sus diferentes manifestaciones y ámbitos, para diseñar

e instrumentar proyectos de animación e intervención para contribuir a la convivencia en un ambiente de comunicación y diálogo.

### **La Línea de Educación de las personas jóvenes y adultas.**

El campo de la Educación de las personas jóvenes y adultas (EPJA), está constituido por un amplio abanico de prácticas que abarcan la educación básica (alfabetización, primaria y secundaria), la capacitación en y para el trabajo, la educación orientada al mejoramiento de la calidad de vida, a la promoción de la cultura y al fortalecimiento de la identidad, así como a la organización y la participación democrática.

### **La Línea de Gestión educativa**

Pretende impulsar y mejorar procesos de gestión educativa en los ámbitos académicos, institucionales y sociales a partir del conocimiento teórico y metodológico de la gestión y la administración educativa, lo que permitirá, orientar la toma de decisiones académicas, la solución de conflictos, y hacer propuestas de intervención que contribuyan a la consolidación y desarrollo de las instituciones.

### **La Línea de Inclusión Social**

La línea de inclusión social tiene como propósito intervenir en la atención a las necesidades educativas específicas en los ámbitos familiar, escolar, laboral y comunitario, mediante la adaptación, diseño e implementación de programas y proyectos fundamentados en el conocimiento de la realidad social, así como de enfoques y presupuestos teórico-metodológicos, con una actitud comprometida, innovadora, de reconocimiento y aceptación de la diversidad, para la transformación social y el desarrollo de una educación inclusiva.

### **La Línea de Orientación educacional**

El egresado de la línea será capaz de rediseñar, operar y evaluar programas de



orientación educacional en sus modalidades individual, grupal, institucional e interinstitucional para intervenir en el tratamiento de problemas del desarrollo personal, académico y profesional de los sujetos en diferentes ámbitos de actividad con una actitud de tolerancia y respeto.

### **La Línea Educación Inicial**

La línea de educación Inicial forma un profesional que conoce la importancia de la educación inicial y el proceso de desarrollo integral del niño de 0 a 4 años. Sus competencias profesionales le permiten diseñar y aplicar estrategias de intervención que favorecen el desarrollo del niño, atendiendo los factores individuales, familiares y sociales y las instancias que influyen en este proceso. Lo anterior se sustenta en:" (UPN, 2002:33-35).

Esto en relación a las líneas específicas, en cuanto al plan de estudios de la LIE de la cual soy egresado, es necesario puntualizar que tiene una estructura muy completa. El plan de estudios se compone de 40 espacios curriculares, de los cuales 37 son obligatorios, distribuidos en tres áreas de formación: 1) Formación inicial en Ciencias Sociales, 2) Formación profesional básica en educación y 3) Líneas específicas y a su vez, 5 asignaturas optativas, las cuales, según el documento formal, estas últimas podrán ser elegidas de un catálogo –de ahí el nombre de optativas-, también comprende un periodo de prácticas profesionales y de servicio social.

Durante mi formación como interventor educativo y mediante los cursos tanto en el área de formación inicial como del área específica, adquirí herramientas teórica - metodológicas y competencias profesionales para intervenir en los ámbitos socioeducativo y psicopedagógico, y contribuir en la mejora continua y en la transformación de la realidad educativa. El periodo en el cual yo estuve inscrito en la Universidad Pedagógica Nacional-Hidalgo fue del 2003 al 2007 en el turno matutino, formé parte de la segunda generación. Al ingresar a la universidad se nos hizo saber por la coordinación que existía solo una línea específica para la segunda

generación (Educación Inicial) no tuvimos oportunidad de elegir otra opción pues la anterior ya estaba impuesta. En el siguiente apartado describo más detalladamente en qué consiste esta línea.

#### 1.2.4 La Línea de Educación Inicial.

Anteriormente, en dos apartados superiores, hice mención al perfil de egreso del LIE de manera general, ahora considero hacerlo de manera específica, en relación al perfil de egreso del profesional en Educación Inicial como lo menciona el programa de reordenamiento de la oferta educativa de las unidades UPN de la licenciatura.

“La línea de educación inicial pretende promover en los futuros profesionales de este campo, procesos abiertos, dinámicos y permanentes donde alcancen espacios de reflexión y teorización sobre la práctica educativa y desarrollen competencias profesionales que les permitan potenciar el desarrollo integral de manera preferencial en los niños de 0 a 4 años de edad de manera directa y con calidad, así como promover programas de fortalecimiento de ambientes familiares y comunitarios que contribuyan a mejorar las interacciones de los niños con los agentes educativos“ \*(UPN, 2002; 10).

De acuerdo con lo anterior, la línea de Educación Inicial pretende que los profesionales sean dinámicos y estén abiertos a todo lo que el mundo ofrece, que alcancen competencias profesionales para así intervenir en los diferentes ambientes familiares, educativos y comunitarios,

### 1.2.5 Prácticas profesionales

Dando seguimiento al plan de formación de la LIE, las prácticas profesionales son los espacios donde se aplican con la supervisión de un asesor determinadas técnicas de intervención sobre la realidad del campo profesional, recuerdo que se desarrolló una guía o cuaderno de prácticas, para atender a la línea específica de la licenciatura. Dichas prácticas tienen como propósito vincular al estudiante durante su proceso formativo con las habilidades que los expertos desarrollan en los contextos laborales específicos que comprenden organismos oficiales, organismos no gubernamentales, empresas, etc. Este vínculo está a cargo del asesor y consiste en un sistema de apoyos que proporciona al estudiante un conjunto de técnicas, valores y sistema de creencias de la práctica profesional. Los resultados de la práctica guiada del estudiante serán reportados por los expertos a cargo de los practicantes, según los criterios de evaluación propios del desempeño esperado en cada campo profesional.

Dentro del marco curricular el estudiante se involucra desde el sexto semestre en el ámbito de las prácticas profesionales, una vez que ha contado con tres semestres antecedentes de introducción al campo de las líneas específicas. El estudiante contará con tres espacios curriculares donde realizará horas de prácticas profesionales. Dicho ámbito y espacios serán aquellos que aseguren al estudiante la adquisición de habilidades concretas de intervención. Cada línea específica definirá cuáles cursos adoptarán esta modalidad y las habilidades profesionales específicas que el estudiante habrá de adquirir al culminar la asesoría recibida.

En lo que a mí respecta, mi primer experiencia de prácticas fue en el museo el rehilete en el periodo comprendido del 3 de Octubre al 5 de Diciembre del 2005, en este espacio tuve la oportunidad de observar la labor de los guías y apoyar con un diagnóstico que diera muestra de su realidad educativa no formal, así como de sus materiales y planes de apoyo: La segunda experiencia fue en el periodo del 10 de Marzo al 2 de Junio del 2006 en el Colegio “Benito Torres Oropeza”, en este espacio realicé junto con cuatro compañeros más un cronograma de actividades en el que se consideró a la comunidad educativa a fin de conocer la apreciación de los padres

de familia sobre el servicio que brindaba el CenDI a los niños menores de seis años de edad, además nos involucramos de manera dinámica a las actividades de dicha institución. La tercera y última experiencia fue en el Instituto Hidalguense de Educación para Adultos (IHEA), el periodo fue del 8 de Septiembre al 10 de Noviembre del 2006, en este espacio participamos tres estudiantes en el diseño y propuesta curricular de materias. En suma, estas experiencias me permitieron vivir e identificar diferentes realidades y necesidades educativas, así como involucrarme y acercarme al mundo laboral desde diferentes niveles y tipos de educación formal y no formal.

Las experiencias anteriores, se fundamentan con lo señalado en el Marco Normativo de las prácticas profesionales, específicamente en el artículo 2º, el cual alude que; "Las prácticas profesionales son espacios curriculares con un carácter formativo en el que el estudiante amplía, aplica y consolida las competencias profesionales; constituyen un ejercicio guiado y supervisado, a través del cual se vincula la teoría y la práctica"(2002: 3). Posteriormente y, a partir del séptimo semestre, inicié el servicio social el cual tiene un carácter obligatorio, a continuación describo en que consiste.

### 1.2.6 Servicio social

El servicio social es un espacio de formación práctica donde el estudiante se integra a las problemáticas sociales, a la vez que completa su aprendizaje, aporta nuevos enfoques a las prácticas frecuentes, contribuye con su trabajo al mejoramiento social o comunitario y se podrá realizar cuando el estudiante haya cursado un 70% del mapa curricular o de los créditos establecidos.

De acuerdo a la normatividad vigente, todo estudiante de licenciatura realizará servicio social, excepto cuando ya se encuentre en servicio en alguna dependencia pública, realizando funciones similares a las que propone la licenciatura.

Esto se ajusta a las disposiciones del “Reglamento para la prestación del servicio social en la Universidad Pedagógica Nacional”. (UPN, 1998: 25) en el cual señala que, el servicio social será de carácter obligatorio, aunque no tendrá ningún valor curricular su operación se ajustará a los lineamientos contenidos en el reglamento vigente respectivo.

Mi etapa de servicio social lo realicé en el Instituto Hidalguense de la Mujer, en el periodo comprendido del 26 de Febrero al 31 de Agosto de 2007, junto con cuatro compañeros pudimos realizar una propuesta de intervención que dio cuenta de diferentes actividades diseñadas para que las mujeres hidalguenses con condiciones y contextos diferentes encontraran en las mismas una capacitación no solo para ocupar su tiempo en algo de provecho sino también apoyarse económicamente para cubrir sus diferentes necesidades.

Entre los objetivos generales que tiene el servicio social y de acuerdo a lo establecido en el documento normativo podemos encontrar:

- I. Desarrollar en el prestador una conciencia de solidaridad y compromiso con la sociedad a la que pertenece.
- II. Realizar por parte del prestador un acto de reciprocidad para con la sociedad al extender los beneficios de la ciencia y tecnología al campo educativo y cultural.

III. Afirmary completar la formación académica del prestador y contribuir a su capacitación profesional. Lo anterior se sustenta con lo establecido en (UPN, 1998: 25).

Mi etapa de formación en la UPN-Hidalgo me permitió adquirir no solo herramientas teórico metodológicas sino también seguridad en mi persona para enfrentarme al egresar de la licenciatura a un mundo globalizado y con problemas sociales como lo es la educación en cualquier ámbito formal y no formal, en el siguiente capítulo comparto lo vivido en mi experiencia profesional en la empresa donde labore ATENTO Servicios S.A de C.V.

## CAPÍTULO II. ATENTO: UNA OPCIÓN LABORAL PARA EL LIE

Es importante mencionar que para el presente capítulo consideraré en un primer momento hablar de la empresa ATENTO de lo que es, cuándo surgió y qué actividades se realizan en esta empresa. En un segundo momento describiré en dónde se encuentra ubicada la empresa ATENTO, en particular, describiré el *Call Center* de la ciudad de Pachuca, el recorrido que realicé previo a mi ingreso a la empresa, mi desempeño en torno a las funciones realizadas en la misma, hasta el último momento de mi estancia laboral.

### 2.1. ATENTO empresa multinacional en México.

ATENTO surge en España en el año de 1999, es y se ha consolidado como una empresa global. Está presente en 17 países. En 15 posee *Contact Centers* (Expresión. de todos los canales de comunicación: servicios de voz, fax, correo electrónico, *chat* y *web*) viene expandiendo sus operaciones en Latinoamérica, está ampliando su foco en negocios a partir de Estados Unidos, además de haber adquirido *Telemarketing Prague* (Básicamente captación de nuevos clientes y servicios) en República Checa Atento es hoy una de las compañías más importantes de *Contact Center* del mundo.

ATENTO, es líder en los mercados de lengua hispana y portuguesa. Este posicionamiento le permite consolidar relaciones comerciales con diferentes multinacionales de los sectores de telecomunicaciones, financiero, servicios e industria, que abren posibilidades de extensión de las operaciones del Grupo para otros países con interés estratégico.

Sus plataformas de servicios cuentan con modernas instalaciones, tecnología de punta y profesionales capacitados y motivados que conocen en profundidad las más diversas cadenas de negocios, de los diferentes sectores económicos privados y de la administración pública.

Esto hace de ATENTO una empresa capaz de ofrecer soluciones completas y a medida para el mercado. Por ofrecer un extenso portafolio de productos y servicios innovadores y de calidad, corroborado por grandes corporaciones globales y regionales, Atento apuesta en el conocimiento adquirido a diario por sus filiales en Europa, África y América, compartiendo diferenciales competitivos que fortalecen la cercanía y confianza en las relaciones que mantienen con sus aliados comerciales ya sean regionales o multinacionales.

ATENTO crece junto a sus clientes y con la sociedad, estableciendo parámetros cada vez más altos de calidad y eficiencia. Es la aliada ideal para la empresa que desea mantener una línea directa de relación con el usuario final, haciéndola más fiel y a la vez aprovechando cada oportunidad de contacto para generar un nuevo negocio. Actualmente es referencia en su sector y desempeña un importante papel económico y social en los países en los que está presente.

La Misión de ATENTO, es contribuir al éxito de las empresas garantizando la mejor experiencia para sus clientes. Su visión, es ser la empresa más admirada en el sector por sus accionistas, clientes, empleados y la sociedad.

Compromiso, pasión, integridad y confianza son los valores que caracterizan a ATENTO. Lo que implica estos valores para la empresa es lo siguiente: el compromiso con el éxito de sus clientes, la pasión por el trabajo realizado con entusiasmo y con la ambición de ser mejores cada día, la Integridad como elemento de actuación de todo el personal, fieles a sus valores, defendiendo en lo que creen y asumiendo la responsabilidad de sus acciones y por último la confianza con la cual garantizan la transparencia y respeto en las relaciones con todos sus grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, sociedad y accionistas).

Lo que ATENTO realiza es prestar servicios integrales de atención a las empresas y sus consumidores y/o usuarios a través de sus *contact centers* o plataformas multicanal. Actualmente da servicio a más de 560 clientes. Algunos de sus clientes son: BBVA Bancomer, Telefónica, Multisector de este último se derivan Volaris, Natura, MetLife, Toyota, Ford, Aegon, AIG, AMEX, L’Oreal, BMW, Avon, Zurich,



Microsoft, Carrier, Gas natural Mapfre, Master Card, Gayosso, Telcel, UNITEC, Movistar, SONY, Sodexo, Santander y Sección Amarilla

Trabajar con y para las empresas o instituciones antes mencionadas no es fácil, el canal principal es el agente, el cuál es importante y fundamental en este negocio, es la persona que está en contacto directo con los clientes, es la imagen de la empresa y el puente de comunicación entre ambas. El trabajo que realiza permite conocer a sus clientes, identificar sus necesidades y satisfacerlas correctamente, fidelizar a los clientes, identificar los puntos de mejora y la forma de solucionarlos y mejorar la relación de la empresa con los clientes. Así mismo debe conseguir transmitir una imagen profesional desde el principio hasta el final de la llamada en cualquiera de los servicios. Para ello, es necesario que los clientes lo identifiquen como verdadero experto de su trabajo. Esta imagen le ayudará a conseguir su confianza y así favorecer la actitud colaboradora del cliente.

El desarrollo de una buena gestión en la atención al cliente requiere de los operadores las habilidades de capacidad de trabajo en equipo, capacidad de negociación y capacidad de comunicación. El agente como imagen de la empresa debe desarrollar estas habilidades que le van a permitir mejorar su relación con los clientes así como con sus compañeros puesto que, a menudo, son estos los que tienen un papel fundamental de apoyo y colaboración para conseguir, con éxito, la ejecución de sus tareas y funciones.

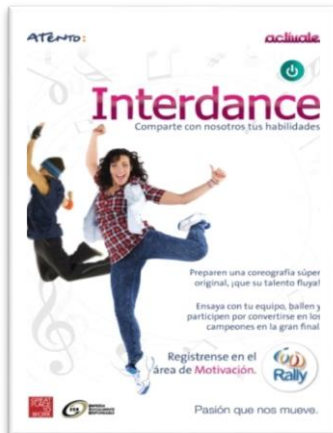
Una manera eficaz de asegurar la calidad de los servicios de ATENTO es a través de la de Gestión de Calidad, CALIDAD para ATENTO es: Grado en la que la prestación de su servicio es capaz de satisfacer los requerimientos acordados con su cliente. El servicio de Atención al Cliente en el *Call Center* es mediante un centro de llamadas denominadas *outbound* e *inbound* que significa llamadas de Salida y de entrada dependiendo el servicio en el que se use. *Outbond* llamadas de salida se utilizan en servicios donde un asesor por medio de los sistemas y herramientas de la empresa intenta contactar a los clientes para ofrecer algún servicio o requerimiento de pagos; por el contrario *inbound* llamadas de entrada es aquel contacto que los clientes requieren hacer por sus propios medios o líneas de

servicios gratuitas a sus acreedores para solicitar alguna asesoría, solicitud de servicios o aclaraciones.

La forma en la que ATENTO fomenta el bienestar social de sus colaboradores es por medio de una motivación intrínseca y extrínseca en las personas, misma que organiza el área y personal de motivación, lo lleva a cabo para reforzar el sentido de pertenencia de la empresa y así mismo vincularla con los logros de los objetivos y metas que los trabajadores alcanzan en sus indicadores, tanto del desempeño laboral y personal, desarrollando así un control de emociones y manejo del estrés dentro y fuera del trabajo. Con ello se busca mejorar la relación entre todos los colaboradores y los valores de su organización, esto se da con el programa denominado “*Rally*” el cual consiste en una serie de actividades divertidas entre los compañeros y sus jefes directos; por citar a algunos ejemplos en las imágenes que a continuación se muestran, la primera da alusión a la difusión al torneo de boliche, la segunda a un torneo de baile por medio de un *Kinect* y la tercera al torneo de fútbol en sus dos ramas varonil y femenil en cada una de estas actividades los trabajadores acuden a la oficina de recursos humanos para inscribir el nombre de sus equipos y el nombre de las personas que componen a los mismos, se establecen rondas de competición, orden de aparición, fecha y horario para poder participar, al final quienes realizaron mayor puntaje pasan a la gran final y de ahí salen los ganadores; cabe mencionar que las actividades se realizan una por trimestre, el área del sindicato de la empresa busca los convenios correspondientes con los lugares o instituciones para que en caso de ser necesario estas presten sus instalaciones y poder llevar a cabo los eventos. (Véase en las imágenes No.1, 2 y 3).



1



2



3

Por otra parte, ATENTO fomenta el cuidado al tema de la Ley de Protección de Datos Personales (LPDP), como estrategia de trabajo es importante y fundamental conocerla para el desarrollo y ejecución de las tareas que se realizan, como se muestra a continuación en la cuarta imagen en la cual se especifican entre otros asuntos los denominados derechos ARCO son el conjunto de acciones a través de las cuales una persona física puede ejercer el control sobre sus datos personales. Estos derechos se regulan en el Título III de la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD) y en el Título III de su Reglamento de Desarrollo, y son cuatro: Acceso, Rectificación, Cancelación y Oposición. (Véase resumen en imagen No. 4)

**ATENCIÓN:**

**academia**  
Atento

## Ley Protección de Datos Personales

### LPDP

**AVISO DE PRIVACIDAD DIRIGIDO A LOS TITULARES DE DATOS PERSONALES QUE OBRAN EN POSESIÓN DE ATENTO ATENCIÓN Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.**

Para ATENTO ATENCIÓN Y SERVICIOS, S.A. DE C.V. (en lo sucesivo ATENTO) la información de sus empleados y/o candidatos presentes o futuros, representa uno de los elementos más relevantes para su operación, por lo que es tratado de manera confidencial y protegido con diversos procesos de administración interna tendientes a mantener la seguridad de la misma, en términos de lo establecido por la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 05 de julio de 2010 (en lo sucesivo Ley).

En virtud de lo anterior y por tu calidad de empleado o candidato, mediante el presente Aviso de Privacidad, ATENTO te reitera que toda la información concerniente a tu persona, incluso datos sensibles (en lo sucesivo Datos Personales) será manejada con absoluta confidencialidad y que tanto la obtención, el uso, la divulgación y su almacenamiento (en lo sucesivo el Tratamiento) se realiza de manera enunciativa más no limitativa con las finalidades de:

Para sus empleados: (i) identificarte, ubicarte y comunicarte, (ii) dar cumplimiento a la legislación aplicable, (iii) cumplir con requerimientos sindicales, (iv) cumplir con los términos y condiciones de la relación laboral (v) realización de actividades o programas extra laborales de recreación y/o motivación, (vi) darle atención y seguimiento a las solicitudes que Tú o alguna autoridad realice a ATENTO, (vii) realizar encuestas de satisfacción con fines estadísticos, financieros, administrativos, de calidad o certificación, (viii) participar en programas, cursos, talleres, capacitaciones, evaluaciones o certificaciones ya sean impartidas por terceros o por ATENTO, (ix) transmitir estos datos a subsidiarias, filiales, matrices, controladoras ya sean nacionales o extranjeras o terceros designados por ATENTO para llevar a cabo las finalidades antes mencionadas.

**Información de Uso Interno**

4

### **El derecho de Acceso**

El derecho de acceso es el derecho del afectado a obtener información sobre si sus propios datos de carácter personal están siendo objeto de tratamiento, la finalidad del tratamiento que, en su caso, se esté realizando, así como la información disponible sobre el origen de dichos datos y las comunicaciones realizadas o previstas de los mismos.

### **El derecho de Rectificación**

Derecho del afectado a que se modifiquen los datos que resulten ser inexactos o incompletos.

### **El derecho de Cancelación**

Derecho del afectado a que se supriman los datos que resulten ser inadecuados o excesivos

### **El derecho de Oposición**

Derecho del afectado a que no se lleve a cabo el tratamiento de sus datos de carácter personal o se cese en el mismo en los supuestos en que no sea necesario su consentimiento para el tratamiento

Para ATENTO es fundamental que sus trabajadores conozcan esta información ya que en varios de sus servicios se manejan bases de datos con la información de sus clientes y con ello evitar penalizaciones por el mal uso de las mismas.

## 2.2. Organización en la Empresa

Se fomenta la Prevención de Riesgos Laborales como parte de la organización de la empresa con el objetivo de promover la mejora de la seguridad y la salud de los trabajadores frente a los riesgos derivados de las condiciones de trabajo, mediante la aplicación de las medidas adecuadas y los procedimientos necesarios. La prevención debe entenderse necesariamente como una tarea de todos, y a la vez, como una responsabilidad de cada uno. Las brigadas de la empresa son representadas por trabajadores (Asesores, Supervisores, personal de las áreas de sindicato, servicios Generales, sistemas, RH y enfermería), son un equipo capacitado para atender las necesidades de manera preventiva o ante la eventualidad de un alto riesgo, emergencia, siniestro o desastre, colaboradores organizados, capacitados y coordinados en una o varias operaciones de protección civil.

Así mismo, dentro de las instalaciones se cuenta con un espacio físico que presta el servicio de enfermería para atender alguna eventualidad, sin embargo, también tienen un canal de comunicación directa con apoyos externos (ambulancia, protección civil, etc.) en los casos que se requieran.

También se fomenta un Reglamento Interno para todos los trabajadores, el cual contiene recomendaciones como: Porta su gafete en un lugar visible, no podrán prestarlo ni transferirlo y deberán cuidarlo, respetar la hora de entrada asignada, tendrán una tolerancia máxima de 5 minutos, sólo se permite una falta injustificada previo a la baja durante el período de capacitación, cuando ya se encuentren laborando en su servicio la baja procederá al contar con 3 faltas injustificadas, las incapacidades deberán reportarlas al área de administración de personal, máximo al tercer día de la inasistencia, firmar la lista de asistencia diariamente, no lo olvidar cuidar el equipo que se les asigna para realizar el trabajo, guardar su mochila o bolsa en la zona de lockers, cuidar la cafetería, mantener limpios y en buen estado los sanitarios y cuidar el casillero asignado, por su seguridad y la de los clientes, no es posible usar equipos celulares en áreas operativas principalmente para los asesores, los equipos celulares de los mismos deberán permanecer guardados en

el casillero, en caso de incumplimiento de este punto se aplicarán las respectivas sanciones.

Respecto a la confidencialidad, los empleados de ATENTO deben firmar la Política de Seguridad, donde se comprometen a: Conocer y cumplir la normativa de seguridad de la información, a mantener la confidencialidad de la misma, informar cualquier incumplimiento o desviación de seguridad, al responsable de Seguridad Informática. En caso de que la información del cliente resida en instalaciones de ATENTO, deberá almacenarse física y lógicamente de manera segura y sólo por el tiempo requerido por el cliente.

### 2.3. Por qué ATENTO puede ser un buen lugar para trabajar

El hecho de ser una gran empresa global significa que fomenta un espacio diverso y respetuoso. Acogen con los brazos abiertos tanto a los que buscan una primera oportunidad laboral como a los profesionales del más alto nivel. Esa diversidad es la que marca la diferencia en esa empresa.

Por ejemplo, dan la bienvenida a jóvenes que buscan su primer empleo, a personas discapacitadas o con otras dificultades para entrar en el mercado laboral. En Chile y en Brasil, el Programa Aprendices ha acogido a miles de trabajadores en estas circunstancias. Sin embargo, no se limitan a contratar personas, también se preocupan de participar en su desarrollo. Al fin y al cabo, velar por la satisfacción de más de 150 mil empleados en 17 países no es ninguna insignificancia, ni se limita al área de RH. Por eso dedican bastantes horas al año a mejorar el conocimiento y las actitudes de todos. Todo esto, ha otorgado un gran reconocimiento público, como ocurrió recientemente en Argentina, Brasil y Perú, donde sus operaciones llevan el distintivo *GREAT PLACE TO WORK*.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Con más de 25 años de experiencia, Great Place to Work® es el referente internacional en el análisis y evaluación de entornos laborales. Para elaborar sus clasificaciones, el instituto realiza encuestas de clima laboral entre empleados y

ATENTO pretende ser la firma más admirada del sector y que la identifiquen en los 17 países donde tiene presencia como una compañía de excelencia con un entorno laboral óptimo. Situada en la listas elaboradas por el *Great Place to Work Institute*. ATENTO es sin duda uno de los mejores lugares para trabajar en al menos siete países: Argentina, El Salvador, Guatemala, Costa Rica, Uruguay, Perú y México. Considero importante que todos los interventores conozcan de esta empresa y la identifiquen como una opción laboral donde al igual que yo puedan llevar a la práctica sus conocimientos y habilidades adquiridas a lo largo de su preparación académica en la UPN.

#### 2.4. ATENTO México.

Buscando siempre que todas sus operaciones sean reconocidas de la misma forma para ser una referencia cada vez mayor en el sector. ATENTO México cuenta con un lema: “PERSONAS AL SERVICIO DE PERSONAS” surge en 2001, los centros que actualmente están activos son: Yucatán, Roma, Dinamarca, Puebla, Sevilla, Legarí, Aeropuerto y Arboledas, los cuales se encuentran en el Distrito Federal; Perinorte, Tollocan, Toluca y Metepec, en el estado de México; Interplaza y Pachuca, en Pachuca, capital del estado de Hidalgo y en la ciudad de Monterrey en el estado de Nuevo León. A continuación se enlistan algunos de los premios y reconocimientos que ha recibido ATENTO México (Véase imagen No. 5).

---

analiza las prácticas y políticas de gestión de personas de las compañías. El haber estado entre las 25 mejores empresas del mundo para trabajar fue un privilegio.

- GPTW: Great Place To Work (desde el 2006)
- ESR: Empresa Socialmente Responsable
- Desde el 2008, por 4 años consecutivos considerada como Súper Empresa por Revista Expansión
- 13 premios AMAUTA otorgada a lo mejor del Marketing en Latinoamérica
- 6 premios PAINANI al mejor Telemarketing multicanal en México
- Premio COPC (Customer Operations Performance Center, Inc.)
- 14 premios al excelencia por el Instituto Mexicano de Telemarketing

5

## 2.5. ATENTO puede ser una buena opción para la carrera profesional del LIE

Específicamente en ATENTO México la edad media de los empleados que laboran ahí es de 26 años, el 22.50% está representado por estudiantes, es una empresa que siempre está abierta a aceptar mejores ideas, creatividad y diseño para el mejoramiento de sus procesos, todas las áreas que funcionan requieren de un proceso formativo acompañado de estrategias teórico-metodológicas para el desarrollo de sus habilidades básicas de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y sinergia para el logro de sus competencias, metas y retos

La intervención que un LIE puede hacer en este tipo de empresas y, particularmente en el área de capacitación, hablando desde mi formación académica y experiencia laboral es contribuir a la mejora continua de los procesos que se lleven a cabo en ese contexto, que considero pertenece al ámbito socio educativo el cual es poco trabajado en las prácticas y servicio social en nuestro proceso de formación. Por lo anterior, esta experiencia profesional retoma un conocimiento revisado en la LIE y



llevado a la práctica, gracias a las competencias profesionales adquiridas en las asignaturas vistas, como creación de ambientes de aprendizaje, asesoría y trabajo con grupos, cultura e identidad, elementos básicos de la investigación cualitativa, evaluación educativa, desarrollo de adolescentes y adultos por mencionar algunas.

Dentro de las actividades que puede desarrollar un egresado de LIE en ATENTO se encuentran:

Desarrollar propuestas de intervención a partir de la elaboración de un diagnóstico que permita identificar problemas y necesidades del ámbito mencionado anteriormente, con el propósito de transformar el proceso de enseñanza - aprendizaje dirigido a jóvenes y adultos, el interventor puede planificar actividades pero estas deben estar relacionadas para cumplir con lo esperado o resolver la problemáticas de comunicación entre jefe y colaborador o áreas alternas , sinergia entre equipos de trabajo, puede ejecutar la planificación donde se desarrollan las actividades, posteriormente la evaluación que consiste en analizar el grado en el que se cumplieron los objetivos o resultados.

Participar en el asesoramiento de individuos, grupos e instituciones a partir del conocimiento de enfoques, metodologías y técnicas de asesoría, identificando problemas, sus causas y alternativas de solución; evaluar instituciones, procesos y sujetos tomando en cuenta los enfoques, metodologías y técnicas de evaluación; y desarrollar procesos de formación permanente y promoverla en otros

Llevar al campo de acción la capacitación en y para el trabajo, la educación orientada al mejoramiento de la calidad de vida, a la promoción de la cultura y al fortalecimiento de la identidad, así como a la organización y la participación democrática dirigida a la formación de jóvenes y adultos de estas empresas.

Pretender impulsar y mejorar procesos de gestión educativa en los ámbitos académicos, institucionales y sociales a partir del conocimiento teórico y metodológico de la gestión y la administración educativa, lo que le permitirá, orientar la toma de decisiones académicas, la solución de conflictos, y hacer propuestas de intervención que contribuyan a la consolidación y desarrollo de las instituciones.

## 2.6. Mi ingreso y carrera dentro de ATENTO

A principios de julio del 2007 había recibido la recomendación de amistades de ingresar una solicitud de empleo a la empresa de ATENTO Servicios SA DE CV ubicada en Boulevard Felipe Ángeles de la ciudad de Pachuca Hidalgo específicamente en el edificio de Bancomer. ATENTO llegó a esta ciudad en el año 2004, dichas amistades fueron compañeros que estudiaron en la Universidad Pedagógica Nacional Hidalgo (UPN-Hgo) y en lo que hallaban un trabajo acorde a los estudios realizados de Licenciados en Intervención Educativa (LIE) veían en dicha empresa una opción laboral eventual que podía cubrir solo y en parte una expectativa económica y no profesional.

Para el 16 de Junio de ese mismo mes decido visitar las instalaciones de esta empresa y dejar mi solicitud de empleo, tres días después me realizan una llamada telefónica para presentarme a una entrevista y plática informativa que consistía en transmitir las funciones de la vacante que ofrecían, en ese entonces gestor de cobranza figura que con el paso del tiempo cambio a asesor telefónico de Bancomer, fui aceptado y después de un curso de capacitación, que tuvo una duración de una semana, oficialmente formé parte de la nómina de la empresa el 22 de Julio.

Mi primera función fue observar cómo se llevaban a cabo las llamadas que por cierto se realizaban a todo el país, así mismo, escuchar los argumentos y objeciones que utilizaban las personas que ya tenían tiempo laborando en esa función, a la anterior acción la comunidad del *Contac Center* le llamaba “posicionamiento de sombra”. La actividad que desempeñaban los telefonistas consistía en llamar vía telefónica a clientes que adeudaban sus tarjetas de crédito. Si los tarjetahabientes presentaban en su estatus financiero un monto excedido y con falta de pago después de la fecha límite que tenían para realizarlo, se realizaba la llamada. Con el tiempo fui tomando de la escucha del trabajo que realizaba algunos tips y argumentos que me ayudaron a desempeñarme cada día mejor. El horario de trabajo implicaba una jornada de 7:00 am a 14: 00 pm durante los primeros seis meses, posteriormente me cambiaron de turno al vespertino con un horario de trabajo de las 15 a las 22 horas

desempeñando las mismas funciones, ya que en mi contrato se especificaba que tendría una jornada rotativa.

Pasaron otros seis meses con esas condiciones de trabajo hasta que vi publicada una vacante de formador para el área de capacitación donde cubrí los requisitos como haber estudiado una carrera económica administrativa o afín; sin embargo es importante reconocer que la Licenciatura (LIE) con la que cuento me permitió obtener las herramientas teóricas y metodológicas para desempeñarme como formador a partir de Marzo de 2009, con el paso del tiempo fui rompiendo el paradigma de que ATENTO solo podía cubrir cierta expectativa económica ya que como formador identifiqué ese campo de acción que me permitía explotar todo lo vivido y aprendido en la universidad. Comencé a proponer nuevas ideas para el diseño de materiales como manuales del instructor, guías didácticas, presentaciones, actividades lúdicas en las capacitaciones, proponer nuevas metodologías para transmitir el aprendizaje, compartir técnicas de instrucción, dinámicas de integración, relajación, entre otros.

Debo mencionar que de esta empresa aprendí mucho, me permitió tener la experiencia de trabajar con adolescentes y adultos, puse en práctica mis conocimientos de Andragogía, de igual forma, la empresa, preocupada por el desarrollo de su personal me envió a tomar cursos para mi certificación, los cuales enunció a continuación, para posteriormente describirlos de forma breve. Estos cursos fueron:

- Taller de Rompiendo Paradigmas en Abril del 2008 expedido y otorgado por ATENTO y Bancomer
- Certificación del Taller de Educación Financiera “Adelante con tu futuro” expedido y otorgado por el Museo Interactivo de Economía (MIDE) en Junio del 2010
- Formación de facilitadores expedido y otorgado por CCL (Calidad y Competencia Laboral S.C.) en Julio del 2010

- Programa de certificación de Instructores del taller de habilidades para el Asesor de Soluciones de Crédito (EPISE) en Marzo del 2012 expedido y otorgado por BBVA Bancomer
- Programa de certificación de Instructores del taller de habilidades para el Supervisor de Soluciones de Crédito (EPISE) en Junio del 2012 expedido y otorgado por BBVA Bancomer

El Taller de Rompiendo Paradigmas, en el cual se hizo alusión al concepto, ejemplos de paradigmas, cómo podemos romper con ellos, y por qué es importante hacerlo continuamente, aunque este fue un reforzamiento, pues en el transcurso de la LIE revise los mismos contenidos. Este taller lo repliqué con el equipo que tenía a mi cargo (Formadores) cada vez que tuve la oportunidad de hacer sesiones de retroalimentación donde dialogábamos de sus fortalezas, áreas de oportunidad y búsqueda de compromisos y alternativas de solución a sus funciones y actitudes.

También recibí la Certificación en el Taller de Educación Financiera “Adelante con tu futuro”. La educación financiera no solo es crucial para entender las relaciones económicas actuales, sino que produce efectos inmediatos a los individuos que la practican. “Adelante con tu futuro” es el programa de educación financiera de BBVA Bancomer diseñado y desarrollado por el Museo Interactivo de Economía. Este programa tiene como propósito ofrecer a sus usuarios herramientas y conocimientos básicos de finanzas personales, busca además despertar inquietudes e interrogantes en las personas sobre los temas financieros para que posteriormente profundicen en dichos conceptos por su propia cuenta, utiliza un lenguaje sencillo y claro para dar respuestas a inquietudes de tipo: ¿Cómo puedo ahorrar?, ¿qué es una tarjeta de débito?, ¿Cómo puedo convertirme en inversionista?, ¿ qué es una afore?, ¿Cómo usar mi tarjeta de crédito?, o, ¿Cómo puedo resolver mis problemas con el crédito?, el taller está diseñado para que lo pueda replicar un instructor que posea técnicas de instrucción de impartición de cursos de manera presencial, cuenta con directrices de cómo usar las herramientas, dinámicas y elementos de apoyo para presentar las mismas. Finalmente, se ofrecen las guías de discusión, materiales y procedimientos para implementar las sesiones. Taller que repliqué

durante mi etapa como formador a las personas que se incorporaban a la empresa como nuevo ingreso en un periodo de un año aproximadamente.

El Taller de Formación de facilitadores, tiene como propósito de acción el conducir sesiones de capacitación, grupales y presenciales, sobre un tema que domine, aplicando las técnicas didácticas y cumpliendo con los requisitos establecidos en la norma NURCH01 (Impartición de cursos de capacitación presenciales), tiene la intención de ayudar a quienes quieren convertirse en facilitadores de procesos de enseñanza aprendizaje, los elementos de competencia son preparar las sesiones de los cursos de capacitación presenciales, conducir los cursos de capacitación presenciales y evaluar los cursos de capacitación.

Los contenidos vistos en este Taller de formación de Facilitadores fueron principios sobre la educación de adultos (Andragogía), el instructor es un facilitador, diseño de objetivos de aprendizaje, técnicas didácticas, e instrumentos de evaluación del aprendizaje. Este Taller me permitió adquirir seguridad al momento de exponer un tema así como controlar el pánico escénico. Lo repliqué a mi equipo de trabajo cuando recibía a nuevos formadores de mi centro y en algunas otras ocasiones de otros centros de ATENTO, de igual forma, cuando se me solicitó el apoyo de traslado y realización de la actividad en otras sedes, esto como parte de su entrenamiento previo a la ejecución de sus funciones en el área de capacitación como formadores.

Respecto al Programa de certificación de Instructores del taller de habilidades para el Asesor de Soluciones de Crédito otorgado por Educación programada de Ingeniería en sistemas Educativos (EPISE). En la actualidad EPISE es un equipo de más de 150 profesionales especializados en soluciones formativas y estrategias de desarrollo que trabajan para los departamentos de recursos humanos de las principales empresas de España, Andorra, México y Argentina, además trabajan en países como Perú, Colombia y Chile, es una empresa fundada en 1965 y dirigida, principalmente, a la formación de y desarrollo de empleados (ya sea en el sector bancario, de servicios, farmacéutico, administración pública). A continuación describiré la metodología en la que se desarrolló la certificación.

La dinámica fue muy participativa, se trabajó en pequeños grupos, mucha interrelación entre participantes, no todo fue teoría sino que se realizaron actividades y puestas de casos en común con la finalidad de lograr un mayor intercambio de ideas, puntos de vista y conocimientos entre los participantes, dentro de los recursos considerados para impartir este curso está la carpeta del participante que cuenta con un block de apuntes, actividades enunciando sus pautas de desarrollo, el objetivo general fue proporcionar las habilidades necesarias para ofrecer una atención de calidad al cliente, consiguiendo la recuperación y la permanencia de este con Bancomer, algunos objetivos específicos fueron, establecer las pautas para la solución de problemas identificados en los clientes de ATENTO, motivar a los participantes a continuar y mejorar en el logro de los resultados para el trabajo, aplicar una metodología para la realización de las llamadas telefónicas, por mencionar algunas.

Lo anterior se consiguió mediante el itinerario de temas vistos de inicio, que es la calidad en el servicio, la escucha activa de cara al cliente, la orientación al cliente, empatía en la llamada, trato respetuoso y cordial, encontrar una solución, tipos de clientes y su clasificación, comunicación y sus componentes, asertividad, romper el hielo, uso de preguntas abiertas y cerradas durante la llamada, uso de palabras correctas, proceso de la llamada telefónica, qué es un conflicto y cómo solucionarlo, influencia, tratamiento de objeciones, tolerancia a la frustración, manejo de emociones; todo lo anterior acompañado de actividades, ejercicios y material de referencia que facilitaban la retención y asimilación de contenidos vistos en las sesiones. Esta certificación la repliqué con las personas que ya tenían una permanencia de más de 6 meses en la empresa con la finalidad de mejorar sus habilidades.

El programa de certificación de Instructores del taller de habilidades para el Supervisor de Soluciones de Crédito (EPISE) al igual que la sesión dirigida a asesores, fue muy participativa, se trabajó en pequeños grupos, mucha interrelación entre participantes, no todo fue teoría sino que se realizaron actividades y puestas de casos en común con la finalidad de lograr un mayor intercambio y conocimiento

entre los participantes, dentro de los recursos considerados para impartir este taller esta la carpeta del participante que cuenta con un block de apuntes, actividades enunciando sus pautas de desarrollo.

El objetivo general del curso de la certificación es desarrollar habilidades para incrementar los resultados de la función de supervisión durante el proceso de cobranza, algunos objetivos específicos son: Reconocer las habilidades y elementos necesarios para la solución de problemas, Reconocer la importancia del manejo de equipos de trabajo y del *coaching* en nuestra función de supervisores, reconocer la importancia de la negociación en el manejo de equipos de trabajo y de clientes por mencionar algunos. El seminario comienza con el tema del logro de competencias como el conocimiento (Saber), habilidad (Poder) y actitud (Querer), que es la cultura de servicio, satisfacción del cliente, experiencias del servicio, comunicación, comunicación no verbal, estrategias de la asertividad, protocolo del monitoreo, supervisión, solución de problemas, generación de alternativas para dar solución, *coaching* orientado a resultados, manejo de equipos, definición de equipo de trabajo, beneficios de la formación de equipos de trabajo, roles en los equipos de trabajo, tipos de clientes, sinergia entre equipos de trabajo, negociación y tipos e influencia en los demás; todo lo anterior acompañado de actividades, ejercicios y material de referencia que facilitaban la retención y asimilación de contenidos vistos en las sesiones. Esta certificación la repliqué ya como parte de las funciones de supervisor del área de capacitación dirigido a supervisores de operación que ya tenían una permanencia de más de 6 meses cubriendo ese puesto con la finalidad de mejorar sus habilidades.

## 2.7. La figura de supervisor de capacitación en ATENTO.

Posteriormente mi jornada de trabajo había aumentado teniendo que cubrir de 9 a 19 horas, esto con el fin de facilitar cursos de capacitación a Nuevos ingresos que reemplazarían la rotación de los lugares desocupados en la plataforma. Entre los cursos de capacitación logré el dominio de contenidos en la capacitación de las tarjetas de crédito (Bancarias) posteriormente, el dominio de contenidos en préstamos personales (Consumo). Para finales del 2010 se abrió una vacante para la supervisión de capacitación que atendería los *Contact Centers* de Pachuca e Interplaza figura que no existía anteriormente en la plantilla de supervisores, participé en el proceso de selección realizando las pruebas correspondientes y al final fui seleccionado, a inicios del 2011 mis actividades y funciones cambiaban un poco, al principio existió un poco de celo laboral por parte de algunos compañeros que no querían aceptarme como su jefe directo, poco a poco llegó la etapa de aceptación y comencé a dirigir el área, a supervisar los procesos y cursos de capacitación que daban los formadores, a orientar a otras áreas con sus procesos formativos, a participar en reuniones o comités donde se revisaban resultados. En el área de formación participé en la implementación de capacitaciones continuas acompañadas de mejoras en el uso de los sistemas y herramientas que utilizaban los asesores para ejecutar su trabajo así como en pulir habilidades básicas de comunicación, negociación, asertividad en ellos y en los supervisores de operación. Si un formador se iba de la empresa o se cambiaba de área publicaba la vacante de manera interna y seleccionaba a mi personal y los entrenaba para que cumplieran con el logro de impartir cursos de manera presencial dentro de la empresa ya sea con capacitación a Nuevo ingreso o alguna capacitación continua requerida.

Mi última participación significativa en esta empresa fue aportar en el diseño y desarrollo de materiales de los talleres de habilidades de gestión de personas, así como implementarlo en el *Call Center* de Pachuca e interplaza de la misma ciudad en el último semestre del 2014 dirigidos a los supervisores de operación.



Me llevé muchas satisfacciones como el haber contribuido al crecimiento laboral de muchas personas a lo largo de 7 años y medio, el haber ejercido un liderazgo con estilo democrático, el delegar funciones y desarrollar a mi equipo de trabajo para el logro de sus competencias. El ciclo de ATENTO termino el 6 de Febrero del 2015.

## **CAPÍTULO III. MI INTERVENCIÓN EN ATENTO: DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS PARA EL DISEÑO DE CURSOS PERSONALIZADOS**

En mi experiencia laboral en ATENTO analicé los resultados de un diagnóstico elaborado y realizado por el área de recurso humanos en torno al estatus real de las habilidades de gestión de personas que, los supervisores de operación, presentaban en la ejecución de sus funciones y acciones con sus equipos de trabajo. En un primer momento, describo las problemáticas que generalmente nos enfrentamos en esta empresa y el diseño de preguntas o cuestionamientos del instrumento que se utilizó para elaborar el diagnóstico. En un segundo momento presento los resultados obtenidos de ese instrumento aplicado que nos permitieron diseñar cursos de formación a un grupo de personas con un perfil específico más acorde a las necesidades del *Call Center* de Atento Pachuca.

### 3.1. Diagnóstico *Call Center* de Pachuca.

Con base a mi experiencia laboral en la empresa ATENTO, específicamente en el *Call Center* de Pachuca (C.C.), pude identificar que en la misma existen diversos retos que deben superarse en el menor tiempo posible debido al ritmo de trabajo y al nivel de exigencia que se vive en dicho contexto. La meta de la empresa es posicionarse en el mercado actual como empresa líder en su giro, esto debido a la oferta y demanda de otras empresas en su mismo rubro a nivel país. Así tenemos que su meta es lograr ser una empresa rentable y redituable, ofrecer los mejores servicios con calidad, contar con la mejor tecnología e infraestructura, otorgar la mejor capacitación a nivel C.C, disminuir la rotación de personal promovida y no promovida para lograr una permanencia mayor a los 4 meses por parte de sus colaboradores y sobre todo desarrollar un buen clima laboral; sin embargo, lograr todo lo anterior, no podrá ser posible si no se desarrolla al interior a las personas que componen las áreas de esta organización y que sin duda presentan problemáticas que son una amenaza para no superar los retos y al alcanzar metas establecidas.

Por otra parte varias son las problemáticas que se presentan en el C.C y de igual manera se deben resolver a corto plazo para demostrar capacidad y eficiencia por parte de los colaboradores en la ejecución de las funciones asignadas para dar resultados satisfactorios. Una de las problemáticas más comunes y necesarias para desarrollar un buen clima laboral y evitar la rotación es mantener una buena relación entre el colaborador Asesor Financiero (A.F) y su jefe directo Supervisor de operación (S.O) y de ambas partes, con la organización en general.

Así mismo, la diversidad de criterios, la discrepancia de pensamientos, comportamientos y acciones por parte de los A.F y de los S.O- que laboran en la organización-, llevó al área de recursos humanos a justificar la aplicación de una encuesta. La encuesta denominada *Sensing*, que estuvo dirigida a las figuras antes mencionadas, la aplicación y análisis de dichos resultados corrieron por parte del área de recursos humanos. Dicha encuesta permitiría obtener el resultado del panorama de clima laboral que se vivía hasta ese momento en la compañía, se compone de un listado de preguntas diseñadas por parte del personal del área de recursos humanos local, dada la diferencia de puestos y funciones por parte de estos colaboradores, las encuestas se aplicaron por separado y en diferentes sesiones a principios del 2013.

En primera instancia la encuesta de los asesores esta seccionada por preguntas que pudieran responder asesores de nuevo ingreso, personal con menos de tres meses y personal con más de tres meses de permanencia en la empresa. El instrumento para los de nuevo ingreso constaba de tres preguntas con temas que le permitieran dar referencia sobre el compañerismo y otras tres con referencia a la comunicación que existía en el contexto laboral. Para llevar a cabo lo anterior, se determinó por parte del personal de Recursos Humanos seleccionar a una pequeña muestra de la población (staff operativo). El complemento de la batería de preguntas compuesta por once cuestionamientos, lo respondería personal con más de tres meses en el puesto de Asesores Financieros enfocadas hacia la percepción del trabajo de los jefes y Supervisores de Operación. (Ver anexo 1)

### 3.2. Resultados de la encuesta aplicada para Asesores

Con base al análisis de los resultados el área correspondiente los clasificó en Hallazgos, Fortalezas, Áreas de Mejora y Necesidades. A continuación describo los resultados encontrados en cada una de ellas:

#### Hallazgos:

- Definición de esquema de bono y comunicación del mismo
- Se percibe competencia que genera rivalidad
- Definir formas de retroalimentación y que estas sean periódicas.
- Definir retroalimentaciones periódicas
- Eliminar los favoritismos
- Buscar equidad en reglas, normas y políticas (permisos, vacaciones, *breaks*, apoyos) etc.
- Buscar cercanía y trato cordial por parte del jefe (se perciben como maquinas)

#### Fortalezas:

- Conocimiento de funciones del puesto
- Compromiso

#### Áreas de Mejora:

- Desintegración del equipo de trabajo
- Fuerte rivalidad entre los integrantes del equipo
- Falta apertura de asesores con experiencia para apoyar a nuevos ingresos
- No existe Integración con el equipo
- Se realizan comparaciones entre asesores sobre el desempeño

#### Necesidades:

- Retroalimentación personalizada y en positivo

- Informar metas a inicio de mes y no hacer cambios
- Equidad por parte del jefe directo
- Distribuir mejor la cartera para que ambos turnos tengan las mismas posibilidades
- Flexibilidad en los horarios
- No incrementar metas cuando se participe en 200% y horas adicionales
- Permanecer más tiempo en sobra
- Buscar bonos proporcionales a los resultados

### 3.3. Resultados de la encuesta aplicada para Supervisores de operación

Toca el turno a la descripción de la encuesta de Supervisores que esta seccionada por cinco preguntas que dan referencia al compañerismo, dos a la comunicación y seis a la percepción de los jefes y sus compañeros de trabajo (Ver anexo 2). Con base en el análisis de los resultados el área correspondiente identificó lo siguiente

Hallazgos:

- Buscar cercanía de los jefes con el equipo de trabajo
- Definición de esquema de bono y comunicación del mismo
- Definir retroalimentaciones periódicas
- Fomentar trabajo en equipo e integración
- Buscar equidad en el trato en todos los niveles
- Buscar equidad en reglas, normas y políticas (permisos, vacaciones, *breaks*, apoyos) etc.

Fortalezas:

- Experiencia
- Conocimiento del producto
- Lealtad
- Compromiso

#### Áreas de Mejora:

- Integración entre supervisores
- Tolerancia
- Falta de claridad en metas
- Impositivos

#### Necesidades:

- Evitar cambio de metas a finales de mes
- Apoyo en la toma de decisiones por parte del jefe
- Respaldo del jefe
- Incrementar capacitación
- Retroalimentación en gestión
- Cercanía del jefe con el equipo de operaciones

Una vez que se obtuvieron los resultados de ambas figuras en C.C. Pachuca los jefes de RH local decidieron escalar la información a RH del corporativo ubicado en C.C. Sevilla en la ciudad de México, es en ese momento que deciden replicar y realizar la encuesta del *Sensing* en el resto de los centros donde ATENTO y el servicio de cobranza tiene presencia en México. Algunos de estos estados de la

República fueron: el Estado de México en C.C. Toluca, C.C. Metepec y C.C. Perinorte, C.C. Interplaza un C.C ubicado también en la ciudad de Pachuca y por último en el estado de Nuevo León C.C. Monterrey, donde los resultados de estos centros fueron muy similares y se identificaron las mismas problemáticas y necesidades (Ver anexo 3).

Posteriormente, se realiza una reunión a finales del mes de Marzo del 2013 con los jefes del corporativo donde se comienzan a proponer diferentes acciones para dar seguimiento a las necesidades y áreas de mejora de cada centro, mediante un plan de acción transversal se definieron los títulos de cursos, pláticas de sensibilización o talleres que se estarían considerando en los próximos seis meses específicamente para los Supervisores de Operación, las propuestas fueron encaminadas a diseñar y desarrollar los materiales requeridos para su implementación posterior. A continuación comparto el plan que se había considerado para los meses subsecuentes:

- Para el mes abril, se tenía considerado desarrollar un material con la finalidad de obtener en una sensibilización sobre sinergia cliente interno y externo para áreas staff y operaciones.
- Para el mes de mayo, trato de personal / generando confianza en una sesión de integración por gerencia entre supervisores de operación
- Para el mes de junio, trato de personal /cuidando
- Para el mes de julio, trato de personal / inspirando
- Para el mes de agosto, trato de personal / coaching
- Para el mes de septiembre, feedback efectivo
- Para el mes de Octubre, Sesión de integración por gerencia mediante una plática sobre trabajo en equipo.

Pero ¿quién se encargaría de desarrollar y diseñar los materiales?, a un principio el corporativo pensaba en los mismos Supervisores de Operación como parte de esa corresponsabilidad con la empresa y con el cliente contratante de los servicios

de ATENTO en este caso BBVA Bancomer, así como la búsqueda de sus propias estrategias para dar solución a sus necesidades. Sin embargo, las diversas actividades y agenda de labores de un supervisor, sus horarios de trabajo y los constantes reportes les impedían encontrar los espacios y las facilidades para trabajar en ello. Cabe mencionar que los resultados también arrojaron aspectos que ATENTO tenía que revisar y negociar con el cliente para todos los centros ya que parte de la responsabilidad de que el clima laboral pueda ser el óptimo depende de igual manera de la importante participación de ambas partes y de todos los que la representan, los jefes directos de los Supervisores de Operación son los gerentes del banco y son ellos los que al final tienen la última palabra en muchos temas y decisiones grupales, me enfocaré entonces a compartir la información de C.C Pachuca centro en el que viví la mayor parte del proceso así como las acciones que se revisaron en dicho centro como parte previa al desarrollo de los materiales mismos que enuncio a continuación:

- Homologar y revisar criterios sobre la aplicación de políticas, reglas, normas (permisos) entre Gerencias.
- Equidad en el trato a los asesores.
- Eficientar la reportería de los supervisores para que puedan trabajar con su equipo.
- Repartir NI de manera equitativa.
- Distribución equitativa de la cartera<sup>2</sup> para ambos turnos, considerando el nivel de contactación.
- Flexibilidad para realizar permutas en horarios y días de descanso.
- Elaborar juntas con los indicadores de RH para el conocimiento de los supervisores.
- Atención de los supervisores a asesores que no son de su Staff.

---

<sup>2</sup> Cartera se le denomina al listado de cuentas de clientes del banco con diferentes moras en sus pagos



- Retroalimentación efectiva a asesores.
- Homologar la recepción e integración de los N.I. a la operación por parte de los supervisores.

Tantos son los temas que una empresa revisa con sus clientes, tantas son las actividades que cada uno y de manera interna, revisan y realizan a modo de priorizar que con el paso de los meses el plan transversal en cuanto a fechas y títulos de los talleres tuvieron modificaciones. El corporativo decide facilitar los resultados obtenidos a la coordinación del área de formación encargada de todos los centros de ATENTO para solicitar el apoyo del diseño y la elaboración de materiales, con el propósito de no postergar más el tiempo, pasa la estafeta a un área experta que posea la técnica no solo para transmitir, sino también, que posea las habilidades de gestión de personas para los supervisores de operación.

Así entonces, el coordinador del área de formación reúne a los supervisores de capacitación de cada centro para analizar los resultados y comenzar con el desarrollo de los materiales. Reunidos de manera presencial y grupal entre ellos un servidor, en por lo menos ocho sesiones, tres audios y diversos mails enviados con avances el periodo aproximado de todo este proceso de diseño de los cursos de capacitación fue de cinco meses, los cuales comprendieron de Octubre del 2013 a Febrero del 2014. Cabe mencionar que el perfil académico de los que estuvimos involucrados en este proceso éramos sujetos con formación en: Licenciatura en Psicología, Administración de Empresas e Intervención Educativa (mi ejemplo).

Seis personas participamos en el desarrollo y diseño del producto, en lo personal considero que mis aportes fueron resultado del proceso de formación en la Licenciatura en Intervención Educativa, particularmente en los cursos de Creación de ambientes de aprendizaje, asesoría y trabajo con grupos, cultura e identidad, evaluación educativa, desarrollo de jóvenes y adultos por mencionar algunas.

En las reuniones identificamos que las habilidades que permitirían lograr las competencias de gestión de personas a los supervisores de operación deberían considerar los siguientes contenidos:

- Mantener una buena comunicación
- Manejo de conflictos
- Trabajo en equipo
- Sinergia con las personas y con las áreas laterales
- Cuidar al personal
- Motivar e inspirar al personal
- *Feedback* o retroalimentación efectiva a su personal

Con los anteriores contenidos identificamos que el objetivo principal de la propuesta realizada es evitar al final la constante rotación de personal promovida y no promovida en la empresa de Atento Servicios. A continuación describiré de manera específica la aportación de lo que pretenden lograr en los sujetos dichos contenidos:

Mantener una buena comunicación le permite al sujeto que el trabajo en equipo sea más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento.

El manejo de conflictos dentro de las organizaciones y en cualquier ámbito de nuestro diario vivir es algo normal, se puede considerar como parte de la vida, dada por las costumbres y diferentes culturas de la cual provienen los individuos; muchos están acostumbrados a una resolución de conflictos de una forma hostil y agresiva, mientras que otros lo manejan de manera más práctica y pacífica.

Es bueno que existan diferencias en las organizaciones, porque a través de ellas los sujetos pueden lograr:

- El análisis de los problemas
- Diagnóstico de las situaciones
- Mejor toma de decisiones
- Logro de situaciones positivas como, experiencia, detectar áreas de oportunidad, fomento de la creatividad, definir los problemas y tomar conciencia sobre los mismos

El trabajo en equipo es un esfuerzo de colaboración entre los miembros de un grupo cuya finalidad es lograr sus objetivos comunes, a través de ello el sujeto puede lograr:

- Sinergia
- Comunicación
- Cooperación
- Mejores propuestas
- Cuidado entre los miembros, motivación e inspiración, todo lo anterior encaminado al éxito de una organización.

Sinergia con las personas y con las áreas laterales logran y forman en los sujetos:

- Cadenas de valor
- Sincronización
- Alto rendimiento
- Desarrollo de personas (Liderazgo), como resultado de los roles que los miembros tienen en su organización credibilidad interna y externa de cara a su ámbito laboral y ante la sociedad.

Las empresas que cuidan a su personal logran y aseguran en los sujetos buenas condiciones laborales y una buena paga: construyen relaciones especiales con los

individuos y, gracias a ello, mejoran su desempeño a todo nivel entendiendo y atendiendo las necesidades de sus colaboradores.

Motivar e inspirar al personal es lograr en los sujetos el impulso a encontrar un significado de su trabajo y función en la empresa así como mantenerlos en el camino adecuado para alcanzar un determinado fin.

*Feedback* o retroalimentación efectiva es entrenar, guiar y desarrollar las habilidades necesarias para conseguir el mejor desempeño y resultados de los colaboradores y ayuda al personal a cargo a alcanzar los objetivos individuales, grupales y de toda la organización, fomenta la sinergia, comunicación, es una forma de motivar, de sentirse cuidado e inspirado por un líder que ejecuta el procedimiento adecuado.

Sé que la Licenciatura me ha dotado de los elementos teóricos y metodológicos para participar en las propuestas de intervención pertinentes antes descritas, tanto en ámbitos educativos formales como no formales e intervenir en la solución de los problemas identificados. En esta ocasión, considero que aporte a los asistentes el desarrollo de habilidades de gestión de personas, en particular, para los supervisores de operación. Esto se logró mediante una serie de contenidos, actividades y estrategias en los talleres desarrollados junto con mis compañeros de oficio que en el próximo capítulo describo quienes lo integran y la participación de los mismos.

De igual forma, ayude a los supervisores de operación con acciones que reforzaron sus funciones, esto hace interesante la participación de un servidor en el diseño e implementación de cursos o talleres, por la contribución con tips y sugerencias para resolver las problemáticas de esta empresa y sus necesidades, así mismo, dicha intervención me permite revalorar las competencias adquiridas durante la licenciatura y poner en práctica enfoques teóricos y metodológicos, así como procedimientos de análisis y de comunicación para la toma de decisiones con una actitud ética y responsable.

Así mismo, satisfacer las necesidades de supervisores de operación y resolver sus problemáticas en general será beneficioso para ellos, porque al desarrollar sus habilidades se estará fortaleciendo su función, la toma de decisiones y su desempeño. Esto les permitirá obtener una mejor metodología de trabajo, saber manejar conflictos y, mejorar su estatus laboral, la formación y actualización les permite escalar mejores puestos de trabajo. En el siguiente capítulo describo el diseño de cursos o talleres elaborados e implementados en ATENTO.

## **CAPÍTULO IV. MI EXPERIENCIA LABORAL EN ATENTO**

En el presente capítulo presento mi experiencia laboral en ATENTO, en particular, el diseño e impartición de los talleres como Manejo de Conflictos-Sinergia, Generando alta confianza, Cuidando, Inspirando, *Fedback* efectivo y *Coaching*, como parte de las actividades que realice en ATENTO. Mi intención es que esta experiencia sirva para aquellos profesionales que como yo están comprometidos para transformar la realidad educativa por medio de procesos de intervención.

Considero que la educación es una herramienta de apoyo para el desarrollo de todo individuo. Marchesi y Martin comentan “En la actualidad nadie pone en duda la importancia que adquiere la educación, para promover el desarrollo, tanto de los individuos como de la sociedad en general. Por tal razón, hoy es imprescindible reconocer que los cambios sociales influyen en la organización y en el funcionamiento de las instituciones, de modo que las operaciones de la sociedad en cada momento histórico se convierten en nuevas demandas hacia el sistema educativo” (1998, p. 19). Ahora bien, tal reconocimiento no es nuevo. Desde el siglo pasado la educación ha sido fundamental para la práctica social, con una clara función integradora; por ello ahora, sin duda alguna, puede considerarse el instrumento privilegiado con el que cuentan las naciones contemporáneas para su consolidación y desarrollo.

A continuación compartiré dos de los talleres diseñados en los cuales participé en su elaboración e implementación con el propósito de dar seguimiento a las áreas de oportunidad y necesidades de los Supervisores de operación de CC. Pachuca, mismos que consideran contenidos teóricos, tips, dinámicas, videos acompañados de anexos (dinámicas o ejercicios prácticos) y guías didácticas.

El primer taller que presento en este capítulo es Manejo de conflictos-sinergia que sirvió como introducción a los talleres subsecuentes, así también pretendió propiciar la reflexión por parte de los participantes para que por medio de los contenidos del mismo identificaran si el estatus que presentaban en sus habilidades de comunicación y formas de dirigirse hacia su personal a cargo hasta ese momento

era el óptimo para ejecutar sus funciones o habría alguno o varios aspectos a modificar para mejorar su ejercicio laboral con su equipo de trabajo y con la organización en general.

El segundo taller que presento en este capítulo es Cuidando que pretendió por medio de los contenidos vistos ofrecer a los participantes habilidades, tips y sugerencias de cómo cuidar a su personal a cargo para contribuir a que la permanencia de los colaboradores fuera más duradera y con ello disminuir la rotación promovida y no promovida en la empresa.

#### 4.1 Taller de Manejo de Conflictos y Sinergia

El presente taller se impartió en Mayo del 2014 a los supervisores de operación de cada *Call Center* donde ATENTO tiene presencia, en el diseño participamos seis personas encargadas de la misma función (Supervisores de capacitación) cada uno encargado de llevarlo a cabo en su centro local; de manera específica un servidor en CC. Pachuca, se llevó a cabo en dos días, cuatro sesiones con una duración de cuatro horas cada una, dos para el turno matutino y dos para el turno vespertino, a continuación presento los contenidos del mismo y anexo a la presente la Guía Didáctica elaborada por los que diseñamos el taller (Anexo 4).

TALLER DE MANEJO DE CONFLICTOS - SINERGIA
---

#### Objetivo del Taller:

Sensibilizar a los participantes sobre la importancia del rol que desempeñan dentro de la organización, así como crear sinergia entre los diferentes grupos de trabajo para el logro de objetivos.

#### Contenidos:

Los contenidos que se desarrollaron en este taller son:

## 1. **Gestión de Conflictos**

- Proceso de Gestión de un Conflicto
- Modelo de Resolución de Conflictos

## 2. **Sinergia**

- Elementos de la sinergia
- Beneficios

## 3. **Cadenas de Valor**

- *Inputs y Outputs*
- Mi contribución a la cadena

Dichos contenidos se llevaron a cabo en una sola sesión en tres momentos, como se aprecia en el siguiente cuadro. A continuación se desglosan los tres momentos.

Primer Momento	Gestión de Conflictos
Segundo Momento	Sinergia
Tercer Momento	Cadenas de valor

Describo a continuación los contenidos que se expusieron de cada momento, la clase fue de trabajo expositivo, después de la exposición se realiza algún ejercicio práctico (este se describe después del contenido) con la finalidad de concientizar al supervisor como al colaborador o para que el mismo supervisor identificara sus fortalezas y áreas de oportunidad.



## 1- Gestión de Conflictos

El contenido visto en este primer momento gira en torno al manejo de conflictos y pretende con una serie de conceptos básicos del tema, la reflexión de los participantes, primero la reflexión de que en su trabajo existen conflictos y con ello como comunicarse con su personal para la solución de los mismos.

Objetivo Específico:

Proporcionar información sobre la solución de conflictos y de la importancia que tiene para el ambiente laboral así como identificar los conflictos más habituales y la forma correcta de resolverlos.

Después de que un servidor dio lectura al objetivo específico de esta sesión, solicité el apoyo a los asistentes de participar en todo momento ya que sus propias experiencias, reconocimientos de situaciones que les parecieran familiares, comentarios y dudas que se fueran presentando en el desarrollo de las sesiones podían enriquecer las mismas, antes de dar inicio con el desarrollo de los contenidos siguientes identifiqué que algunas personas no se mostraban muy interesadas al respecto pues su lenguaje corporal transmitía impaciencia (presionar constantemente una pluma para que la punta de la misma suba o baje, movimientos constantes de la pierna) su mirada transmitía algo que ocurre comúnmente físicamente estaban ahí en el aula; sin embargo, mentalmente en otro lugar o pensando tal vez en el reporte que minutos antes de entrar al taller su jefe les solicitó, así que consideré pertinente hacer el comentario de que al terminar cada sesión alguien nos haría un resumen final; lo anterior con la finalidad de atraer y lograr la atención de todos.

En primera instancia y entrando en materia al taller, les cuestioné para ellos ¿Qué era un conflicto?, fueron pocas las intervenciones con respuestas como:

- Algo que no podemos resolver tan fácil

- Escenario en el que se puede visualizar a una o más personas con algún desacuerdo

Después procedí a compartir la siguiente definición apoyado de mi presentación:

**Conflicto.** Situación que concurre cuando dos o más valores, perspectivas y opiniones son contradictorias por naturaleza o no pueden ser reconciliadas. Seguido de situaciones susceptibles de conflicto:

- Aquel que existe dentro de nosotros o nosotras cuando no vivimos de acuerdo a nuestros valores.
- Cuando nuestros valores y perspectivas son amenazados.
- Procesos de cambio.
- Relaciones interpersonales.
- Posiciones diferentes de individuos en grupos que trabajan juntos.
- Falta de habilidad de llegar a un entendido entre dos partes que debaten un asunto.
- Grupos que tratan de imponer su criterio sobre otro u otros.

Una vez que llegamos al reconocimiento de las diferentes situaciones que pueden ser consideradas como un conflicto en nuestro lugar de trabajo, identifiqué que la actitud de las personas iba cambiando poco a poco pues se mostraban cada vez más interesados

Posteriormente les hice mención de que veríamos una ilustración que diera muestra de las tres partes del Conflicto, las personas, el problema y el proceso (Véase la imagen No.6) así como la explicación desglosada de cada una como se muestra a continuación:

ATENTO:

academia  
Atento

## Las tres partes del Conflicto



7 15/02/2015 Academia Atento

6

Las personas, son los involucrados y afectados. Hay que reconocer qué papel desempeñan, cómo se relacionan y qué influencia tienen. En todo conflicto hay tantas percepciones o puntos de vista como personas hay involucradas. Tenemos que conseguir que las partes aprendan tanto a expresar su percepción como a escuchar e interesarse por conocer la de la otra parte.

Cuando estalla un conflicto afloran muchas emociones y sentimientos. Aprender a reconocerlas y aceptar que estamos enojados será muy importante. Hay que buscar espacios para sacar ese enojo sin que se lo echemos encima a la otra parte de forma destructiva. Será importante reconocerlo y plantear que hasta que no salga no es un buen momento para enfrentar el conflicto. Además, en todo conflicto está en entredicho la imagen, el prestigio, de las personas que están contendiendo. El no tener esto en cuenta, tanto a la hora de analizar como, sobre todo, a la hora de intervenir, podrá suponer que una parte no acepte una solución por buena que sea. Las partes deben sentir que su imagen sale "airosa". Además, en los conflictos hay que estudiar las relaciones de poder y en ocasiones, respetar el poder que tiene una de las partes aunque esos supongan no intervenir en el conflicto.

**El proceso**, es la forma en que el conflicto se desarrolla y como las partes intentan resolverlo o sanarlo. Es posible anticiparse al conflicto si se reconocen los indicios del mismo, ya que éstos siguen una secuencia ascendente respecto al nivel de tensión y de lucha entre las partes enfrentadas, desde una incomodidad, pasando por situaciones de malentendidos, hasta situaciones de crisis, cuando el conflicto estalla en su verdadera magnitud.

**El problema**, es el hecho de divergencia entre las partes. Es necesario distinguir entre conflictos reales (aquellos que la satisfacción de una parte impide la otra) o conflictos innecesarios (aquellos en que ambas posiciones son compatibles), además de que existen distintos tipos de conflictos: información, intereses, valores, roles, etc.

Después de dar análisis a lo anterior y para poder conocer los conflictos que los Supervisores de operación viven día a día se realizó la siguiente dinámica que acompaña al contenido: **Conflictos habituales en mi servicio, ¿Cómo los resolviste? (Ver Anexo 5)**

Posterior al anexo les hice el siguiente cuestionamiento ¿Cómo solucionar un conflicto?, con la finalidad de hacer una comparación de lo que plasmaron en el ejercicio anterior e identificar si alguien considero algo allegado a la información que a continuación se muestra (Véase la imagen No.7)



7

Durante la sesión recomendé los pasos que indica la ilustración anterior, mismos que se deben seguir para solucionar un conflicto, a continuación describo en que consiste cada uno de los pasos sugeridos:

### **Reconocer el Conflicto**

- Existen incompatibilidades o diferencias personales.
- Hay un problema no resuelto que se ha convertido en mayor.
- Existe una distribución inadecuada de tareas y colaboraciones (Véase la imagen No.8)



8

### **Identificar el tipo de conflicto**

- Conflicto relacional: existen desacuerdos profesionales ocasionales.
- Conflicto de dominio o territorial: cuando se focaliza en partes que compiten como “ganadores y perdedores.
- Conflicto personal: se producen reacciones fundamentadas en perjudicar o dañar a otro (Véase la imagen No. 9).



9

### **Plantear la estrategia**

- Afrontar el conflicto separando la persona del problema.
- Generar soluciones viables.
- Elegir una solución aceptada mutuamente.
- Organizar la implantación de la solución (Véase la imagen No. 10)



10

**Conflicto relacional:**

- Animar al diálogo
- Aclarar los malos entendidos
- Fomentar la solución creativa

**Conflicto de dominio o territorial:**

- Resaltar la importancia de la responsabilidad del individuo y del equipo
- Crear un ambiente de confianza

**Conflicto personal:**

- Crear expectativas para la resolución
- Generar la conciencia de solución
- Buscar el compromiso de actuar

Es importante mencionar que en medida que se fueron analizando los puntos anteriores la participación de los supervisores de operación se presentó en aumento compartiendo experiencias y reflexionando sobre su quehacer cotidiano, para la resolución de conflictos es importante tomar en cuenta los siguientes factores que de igual manera recomendé (Véase la imagen No. 11).

## Factores para la resolución de Conflictos



11

Lo que a continuación describo, define los elementos de la ilustración:

### **Estar consciente**

Hay personas que prefieren ignorar los problemas. Piensan que no enfrentándolos desaparecen. Ser consciente de que existen los problemas es el primer paso para solucionarlos.

### **Objetividad.**

Después de conocerlos, hay que definirlos, y ello exige un análisis objetivo para descubrir dónde está. De lo contrario, se aplican soluciones a lo que es el verdadero problema

### **Visión**

A veces se tienen las soluciones verdaderas de un problema, pero se siente miedo a afrontarlas. Pero si no se soluciona el problema real no se progresa. Hay que seguirlas cuesten lo que cuesten.



## **Conocimiento**

Solucionar un problema implica conocer el asunto. Una persona que no sabe mecánica no debe abrir ni el radiador de un carro. Por ello, hay que estar empapado de los temas que interesan.

## **Flexibilidad**

No hay soluciones obvias para los problemas, porque entonces ya se hubieran usado. Ser flexible para aceptar los diferentes puntos de vista.

## **Selección de alternativas**

Cuando haya varias soluciones para un problema, en primer lugar hay que aceptarlas, aunque puedan parecer entre sí contradictorias; y, en segundo lugar, hay que estudiarlas a fondo antes de tomar una decisión.

## **Consultar**

El líder no debe tener reparos ante las dudas de consultar a otros para que sus decisiones sean lo más acertadas y no pierda tiempo inútilmente.

Estos factores anteriores fueron tan significativos ya que pude visualizar a varios asistentes tomando apuntes de lo expuesto así mismo solicitando se les compartiera un ejemplo de cómo llevar a la práctica cada uno de ellos. El siguiente modelo de representación hace referencia al sistema o idea que me permitirá explicar de una mejor manera el proceso que a continuación se propuso:

### ***Inputs-Output***

### ***Input-Procesos-Output***

Este modelo identifica la composición, la estructura y los procesos de los equipos como los antecedentes clave de su eficacia (Véase la imagen No.12).



12

A continuación describo en qué consiste cada uno de estos tres aspectos:

**Proceso:** Es un conjunto de actividades estructuradas para obtener un resultado.

**Inputs:** Son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información. Las entradas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas.

**Outputs:** Son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Al igual que las entradas, estas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información. Las mismas son el resultado del funcionamiento del sistema o el propósito para el cual existe el mismo.

Después de dar exposición a lo anterior manifesté que este modelo nos muestra la importancia de dos conceptos que se encuentran dentro de la cultura organizacional: clientes y proveedores internos. Cada uno, dentro de la empresa, realiza diferentes funciones, cada una de las cuales es insumo para alguien interno o externo de la organización a quien llamamos cliente y a su vez estos, para realizar su trabajo dependen de algunos insumos que les proporcionan otros llamados proveedores.

Todos los clientes y proveedores internos y externos de una organización generan sinergia, es decir, donde se fabrican las relaciones que buscan que uno más uno sea más de dos. A continuación les mostré un ejemplo en la siguiente imagen (Véase la imagen No. 13)

## Fabrica de Automóviles



13

Para poder conocer los Inputs y los Outputs que los supervisores de operación viven día a día se realizó la siguiente dinámica que acompaña al contenido:  
¿Cuáles son los inputs y outputs de tu proceso? (Ver Anexo 6)

### 2- Sinergia

Contenido visto en un segundo momento:

#### Objetivo Específico

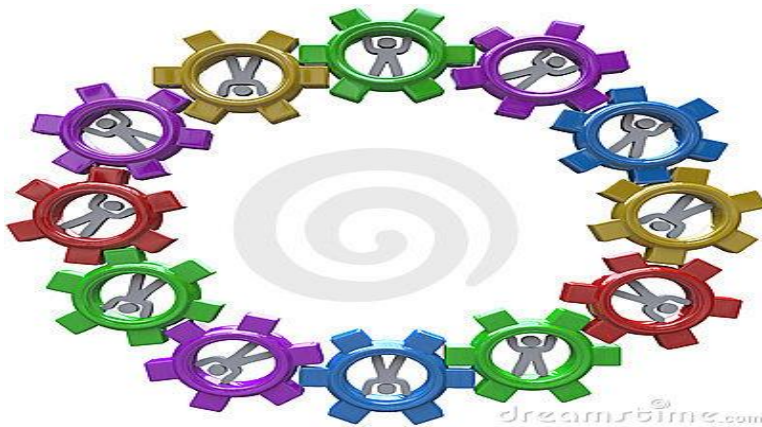
Dar a conocer el concepto de sinergia y la relación con el trabajo en equipo en el logro de objetivos.

Después de que un servidor dio lectura al objetivo específico de este taller y entrando en materia a la segunda sesión, les cuestioné para ellos ¿Qué es sinergia?, las respuestas fueron:

- Algo que debemos hacer todos
- Algo que no hemos hecho u olvidamos que podemos hacer
- No lo se

Después procedí a compartir la siguiente definición apoyado de mi presentación:

**Sinergia, significa “cooperación”,** el concepto es utilizado para nombrar a la acción de dos o más causas que generan un efecto superior al que se conseguiría con la suma de los esfuerzos individuales. Les compartí la siguiente imagen de engranes que dan ejemplo claro y referencia de la definición antes mencionada (Véase la imagen No. 14).



14

Posteriormente hablé que la sinergia es la clave del trabajo en equipo y es un valor que debemos aprender si queremos ser más efectivos, más exitosos y más productivos.

En la misma presentación expuse que la sinergia significa cooperación o fruto de la interacción. Es la asociación de talentos, o suma de conocimientos. Es la diferencia entre el grupo y el equipo, porque mientras el grupo suma, el equipo multiplica los esfuerzos y a su vez, también las realizaciones. Se trata de unir las energías individuales, para alcanzar el máximo del esfuerzo en conjunto. Hablé de la importancia de considerar los siguientes elementos.

#### **Elementos de la sinergia:**

- Percibir
- Procesar
- Retener

- Aplicar
- Concentrar (Véase la imagen No. 15)



15

### **Beneficios:**

- El trabajo en equipo mejora
- Las personas contribuyen con sus habilidades
- La productividad del equipo incrementa
- El estrés disminuye
- Se genera un mejor ambiente laboral

Para poder ver ejemplificados los elementos de la sinergia y sus beneficios los supervisores de operación realizaron la siguiente dinámica que acompaña al contenido. **Dinámica “Los Aros”** La fórmula del trabajo en equipo sería algo así como, sinergia = interdependencia + todos queremos ganar + empatía + confianza. Esto significaría sumar mi idea y tu idea con la idea de los otros que conforman mi equipo, colaborarnos mutuamente y sacar el mejor provecho en bien de todos nosotros, que es la clave del éxito **(Ver Anexo 7)**

### 3-Cadena de valor

Contenido visto en un tercer momento:

#### Objetivo Específico

Resaltar la importancia de generar en un equipo “cadena de valor”, que permita a cada integrante desempeñar sus actividades para diseñar, producir y llevar a cabo un objetivo, cumpliendo cada uno con su rol.

Después de que un servidor dio lectura al objetivo específico de este taller y entrando en materia a la tercera sesión, les cuestioné que para ellos ¿Qué son las Cadenas de Valor?, las respuestas fueron:

- Unión entre personas
- Una especie de Sinergia
- El resultado del esfuerzo de varias personas o áreas de trabajo

Procedí entonces a compartir la siguiente definición apoyado de mi presentación:

**Cadenas de valor.** Cada equipo de trabajo constituye un conjunto, el cual desempeña actividades para diseñar, producir y llevar a cabo una tarea con el fin de llegar a un objetivo, es decir, cada miembro funge con un rol, les mostré la siguiente imagen como ejemplo (Véase la imagen No. 16)



16

Para poder ver ejemplificada la importancia de cadena valor se proyectó un video que acompañó al contenido con la intención de resaltar la importancia de generar en un equipo “cadena de valor”, que permita a cada integrante desempeñar sus actividades para diseñar, producir y llevar a cabo un objetivo, cumpliendo cada uno con su rol, video “**Eso no es mi problema**” (Ver Anexo 8).

**Cadena de valor**, de manera expositiva compartí la siguiente información importante a considerar como parte de lo que puede caracterizar a la misma:

**Roles definidos:** Todos los miembros deben entender sus deberes y saber quién es el responsable de cada aspecto.

**Comunicación clara y abierta:** Los miembros del equipo deben hablar con claridad, escuchar en forma activa y compartir información.

**Toma efectiva de decisiones:** Un plan guía al equipo para determinar los programas y eventos importantes ayudándole a decir qué asesoría, ayuda, entrenamiento, materiales y otros recursos necesita.

**Participación balanceada:** Todos deben participar, contribución de su talento y compartir el compromiso con el éxito.

**Diversidad valorada:** Gran variedad de ideas, estilos de pensamiento, métodos, experiencia, opiniones contribuyen enormemente a crear un equipo de alto rendimiento.

**Conflictos gestionados:** Facilita una comunicación efectiva, fomenta la participación incrementa la creatividad, la calidad de la decisión y protege las emociones de los integrantes.

Hasta este momento la sesión se desarrolló con el análisis, participación y relatos de experiencias de los participantes con base al contenido visto previamente y a modo de resumen en lo expuesto vimos a continuación que conforma una cadena de valor y cuál sería el papel de cada uno de ellos en la cadena de nuestra empresa.

La cadena de valor está conformada por:

- Todas las áreas operativas que componen a la organización (Véase la imagen No. 17)
- Todas las personas que participan en la empresa.
- El eslabón final de la cadena es ***el Cliente***



17

**Mi papel dentro de la cadena:**

- Realizo mi trabajo de forma eficiente.
- Participo y me involucro en las labores del equipo.
- El equipo a su vez, trabaja con otros equipos.



Concluimos que la suma de todos los equipos contribuye al logro de los objetivos de toda la organización, ejemplificando lo anterior con la siguiente imagen (Véase la imagen No. 18).



18

Cerré la exposición de esta última sesión con la siguiente reflexión que diera alusión a los temas que de manera general se consideraron en los tres momentos:

***“Reunirse es un comienzo, mantenerse juntos es progreso, trabajar juntos es el éxito.” (Henry Ford)***

**Formulación de Compromisos.** Antes de concluir con la sesión se realizó la formulación de compromisos en los cuales deben comprometerse los supervisores a llevar los conocimientos adquiridos en práctica con sus equipos y áreas alternas con las que trabajan, actividad que se realizó previo al cierre de la sesión **(Ver Anexo 9)**.

Cabe recalcar que este taller se diseñó solo con la intención de sensibilizar al personal por lo tanto no se realizó una evaluación que diera cuenta o medición de un aprendizaje solo se elaboró una evaluación del taller así como al desempeño del formador que se encargó de facilitar el taller. Algunos resultados fueron:

- En cuanto a la organización del curso, la mayoría de los asistentes comento que el taller estuvo bien organizado de acuerdo al cumplimiento de horario e información facilitada por un servidor
- En cuanto a los contenidos y metodología, los asistentes mencionaron que se ajustaron a sus necesidades formativas, de igual forma, existía una combinación de teoría y práctica en el taller
- En cuanto a la duración, mencionaron que fue suficiente de acuerdo a los objetivos y contenidos del mismo
- En cuanto al formador, las estrategias y actividades implementadas en la impartición del curso, facilitaron su aprendizaje, describieron que esto denota que la persona conoce y domina los contenidos
- En cuanto a los medios didácticos, la documentación y materiales vistos son adecuados y comprensibles
- En relación a la valoración general del curso, los asistentes señalaron que esta información puede contribuir a su aportación en cuanto al giro del trabajo que realizan, que les permite adquirir nuevas habilidades y capacidades para aplicar a su puesto de trabajo, señalaron haber adquirido nuevos conocimientos que le permiten progresar en su carrera profesional
- En relación al grado de satisfacción general con el curso, en una escala del 1 al 5, los asistentes señalaron el número **4** como grado de satisfacción logrado.

## 4.2 Taller Cuidando

El presente taller es el segundo que describo, se impartió en Julio del 2014 a los supervisores de operación de cada *Call Center* donde ATENTO tiene presencia, en el diseño participamos seis personas encargadas de la misma función (Supervisores de capacitación) cada uno encargado de implementarlo en su centro local; de manera específica un servidor en CC. Pachuca, se llevó a cabo en dos días, cuatro sesiones con una duración de cuatro horas cada una, dos para el turno matutino y dos para el turno vespertino a continuación presento el contenido del mismo.

Además de la planeación, presento una Guía didáctica elaborada por las personas que diseñamos el taller **(Ver Anexo 10)**

### TALLER CUIDANDO

Objetivo:

Al finalizar la sesión, el participante identificará y pondrá en práctica acciones que promuevan un clima laboral favorable dentro de su equipo de trabajo, a través de ejercicios y dinámicas que fortalezcan su liderazgo como *coach*.

**Contenidos:**

1. ¿Qué es cuidando?
  - Balance trabajo-familia
  - Prácticas comunes de cuidando
  - ¿Cómo cuido a mis colaboradores?
2. Habilidades del Líder
  - Competencias clave para cuidar

- Líder vs jefe
- Imparcialidad de la atención
- Enfoques de la atención
- Cultura *giftwork*

Dichos contenidos se llevaron a cabo en una sola sesión en dos momentos, como se aprecia en el siguiente cuadro. A continuación se desglosan los dos momentos.

Primer Momento	¿Qué es cuidando?
Segundo Momento	Habilidades del líder

Estos dos momentos se desarrollaron de manera expositiva por el parte del instructor, se fue acompañando de diapositivas y al final de la revisión teórica se desarrollaron ejercicios prácticos con la intención de demostrar por parte de los participantes que podemos cuidar a nuestro personal a cargo con las habilidades propuestas en este taller.

1. ¿Qué es cuidando?
----------------------

Contenido visto en un primer momento:

Objetivo Específico:

El participante identificará el concepto de Cuidando y la relación del mismo con el lugar de trabajo y las personas que laboran en una empresa u organización.

Mi primera participación en la exposición consistió en definir qué entender por cuidar, así tenemos que: Cuidar se refiere al grado en que los líderes y colaboradores muestran un interés en el bienestar de las personas mediante un entorno de trabajo seguro y saludable, así como los beneficios que demuestran un apoyo hacia la vida de las personas fuera del lugar de trabajo.

Posteriormente, mostré la siguiente ilustración (Véase imagen No. 19) lanzando al grupo la interrogante que aparece en la misma.



19

### **¿Cómo nos sentimos cuando hemos sido descuidados en un ambiente laboral?**

A lo anterior dieron algunas respuestas como:

- Mal
- Sin ser considerados para cosas importantes
- Desmotivados
- Sin voz o voto en ocasiones

Comenté que es importante vivir y trabajar en un ambiente donde el colaborador identifique y sienta un equilibrio, donde sus derechos y obligaciones tengan el mismo peso, donde identifique que su jefe y empresa cuidan a su personal. A continuación explique el siguiente sub tema.

## Balance Trabajo-Familia

El líder debe comprender que, al igual que ellos, sus colaboradores tienen una serie de necesidades e intereses que conforman su vida, no solamente el trabajo, considerar que es importante para el colaborador pasar tiempo con su familia tal y como lo hemos realizado en ocasiones anteriores con eventos donde las familias han visitado las instalaciones de Atento (Véase la imagen No. 20).



6

Información de Uso Interno

20

Dentro de la exposición señalé que el líder debe considerar que es importante para el colaborador pasar tiempo con su familia, incluso en el trabajo tal y como se ha venido realizando en ocasiones anteriores. (Véase la ilustración 15).

### Prácticas comunes de cuidar en el trabajo,

- Programas de *Rally* (bienestar)
  - Actividades deportivas y de convivencia
  - Actividades de relajación (*anti-stress, clases fitness*)
  - Actividades de esparcimiento (Ciclo de cine, días temáticos, concursos de disfraces, etc.)
- Convenios para colaboradores (Ópticas, escuelas, etc.)

- Programas de vacunación

Como parte de lo anterior comenté que no dejemos de lado estas buenas prácticas que al final son acciones que valora un colaborador y que con ellas se consigue un balance entre el trabajo y familia.

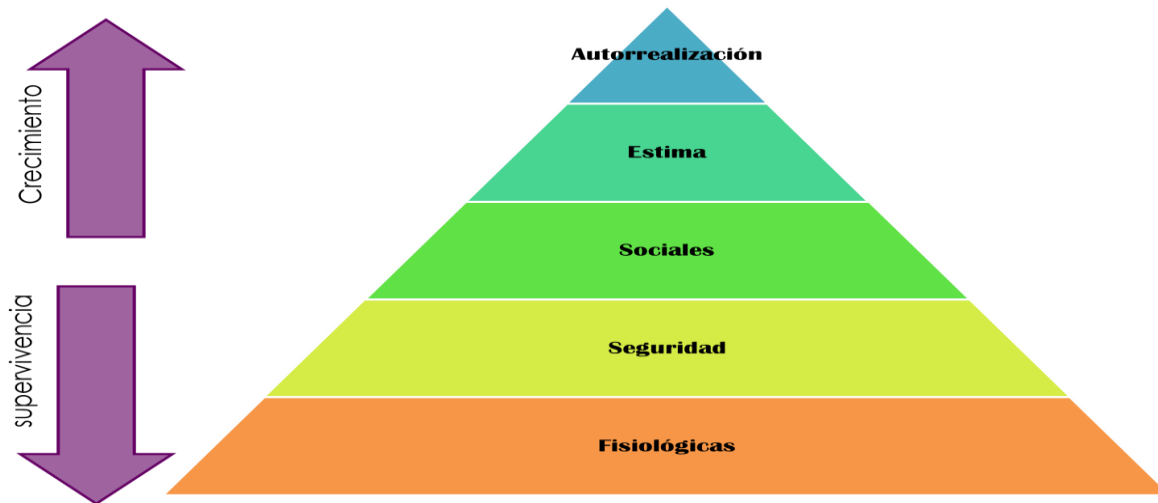
Posteriormente les realicé un cuestionamiento más, ¿Cómo cuido a mis colaboradores? Ejercicio que acompaña al contenido y que tiene la intención de que los supervisores de operación hagan un breve diagnóstico de lo que viven cada día con las personas que conforman su equipo con aspectos de qué es lo que necesitan, qué les preocupa y que es lo que los mueve (Ver anexo 11), durante el desarrollo de esta actividad dejé proyectada la siguiente imagen (Véase la imagen No. 21)



21

Una vez que terminamos el ejercicio mencioné a modo de conclusión para este sub tema que las personas confiarán en ellos si ponemos sus intereses por encima de los suyos

**Pirámide de Maslow**, a continuación mostré en la siguiente imagen lo que el ser humano necesita considerar y cuidar para poder obtener una autorrealización, mencione a los supervisores que esta información nos ayuda a considerar lo que podemos hacer o está en nuestras manos aportar para que las personas que conforman nuestros equipos logren cada una de ellas. (Véase la imagen No. 22).



22

Cabe destacar que antes, durante y después de compartir en mi exposición la información de la pirámide anterior la sesión se fortaleció con la participación de los supervisores, algunos compartiendo experiencias y otros reflexionando la misma tanto para su vida personal como la de las personas que conforman sus equipos de trabajo de acuerdo al contenido visto

Con la finalidad de reforzar lo anterior y de que los supervisores de operación identificaran sus habilidades como líderes realizaron el siguiente ejercicio que acompañó al contenido **(Ver Anexo 12)**

## 2. Habilidades del Líder:

Contenido visto en un segundo momento:

Objetivo Específico:

Después de haber dado lectura al objetivo específico di a conocer cuáles son las competencias claves para cuidar y cómo las puede aplicar el líder:

- Convicciones y valores
- Experiencia de tus colaboradores



- Índice de congruencia

Posterior al contenido anterior los supervisores de operación realizaron el siguiente ejercicio donde tras un análisis interno plasmaron cómo entendemos las necesidades de los colaboradores y cómo las atendemos. **Cuidamos personas EN y PARA el trabajo (Ver Anexo 13)**

### Competencias claves para cuidar

A continuación se mostró una imagen de las competencias claves para cuidar al personal entendiendo y atendiendo lo relacionado con ella en el trabajo y como persona (Véase imagen No. 23)



23

### Líder vs Jefe

Continuando con los contenidos y de acuerdo a la siguiente imagen hice referencia a la diferencia entre un líder vs jefe, recomendando reaccionar y llevar a cabo acciones como se enlistan en la flecha que caracteriza a un buen líder (Véase imagen No. 24)



24

Continuamos con otra pregunta que realicé: ¿A quién cuidamos?, los asistentes dieron respuesta de manera oral y, a partir de sus participaciones, todos coinciden en que al que se cuida es al colaborador por ello, solicite al supervisor de operación realizará el siguiente ejercicio que acompaña al contenido (Ver Anexo 14), con la finalidad de plasmar el nombre de algunas personas que le reportan directamente, así mismo identificar de las personas que eligió si destacan, si son confiables o no les interesa potenciar sus habilidades en el trabajo, y por último, plasmar el porcentaje de cuánto tiempo le invierten al desarrollo de cada uno de las personas que cito en el ejercicio.

### **Imparcialidad de la Atención**

Para reforzar lo anterior, a continuación presente la siguiente imagen con la información de imparcialidad de la atención que pretendió dar una interpretación mejor al ejercicio realizado previamente (Véase imagen No. 25)

## A

- 20% de los colaboradores
- Igualitos a nosotros
- Altas aspiraciones
- Buscan sobresalir en esta empresa (o en cualquier otra)
- Demandan atención y tiempo

## B

- 70% de los colaboradores
- Competentes y consistentes
- Puedes ser ex-A, expertos en un área o proceso
- Buscan balance de vida, tienen intereses fuera de la organización
- No demandan tanta atención, ni tiempo

## C

- 10% de los colaboradores
- No les interesa cumplir
- No se esfuerzan por sus resultados
- Le interesa mas su vida personal
- Faltan

25

### Enfoques en la Atención

Posteriormente recomendé los siguientes enfoques en la atención para mejorar la imparcialidad de acuerdo a las circunstancias o personas en la siguiente imagen, (Véase la imagen No. 26)

#### Enfoque Universal

Atención y respuestas idénticas para todos

- Racional
- Predomina responsabilidad hacia las REGLAS



#### Enfoque Particular

Atención diferenciada, de acuerdo a circunstancias

- Racional
- Predomina responsabilidad hacia las PERSONAS



#### Enfoque Integrativo

Decidir qué y cómo atender

- ¿Qué factores debemos considerar?
- ¿Cuáles son las causas y consecuencias?



26

Tips para desarrollar la Imparcialidad en la atención:

- Fomentar continuamente el diálogo y el intercambio de información y conocimiento.

- Ser accesibles y tengan apertura a las opiniones, sugerencias e ideas de los colaboradores.
- Promover el trabajo en equipo.
- Fomentar el compañerismo.
- Estimular el sentido de colaboración dentro y fuera de sus equipos.

Después de compartir los tips anteriores los supervisores solicitaron tiempo para anotar en sus registros los mismos, pues les parecieron buenas opciones. Con base en la explicación anterior los participantes llenaron la siguiente tabla con la intención de identificar qué acciones generosas, motivadoras e inspiradoras realizan actualmente y qué más podrían hacer a futuro como parte de la Cultura *Giftwork* **(Ver Anexo 15)**

### **Cultura *Giftwork***

Posterior al ejercicio realicé la siguiente pregunta **¿Cómo son las prácticas que realizan para apoyar al colaborador en una Cultura *GiftWork*?** con la intención de comparar lo que plasmaron proyecté la siguiente imagen (Véase imagen No. 27) donde se muestra que la cultura consiste en tener y mostrar por parte de un supervisor (líder) acciones únicas, generosas, individuales, sin que estas sean condicionadas de alguna manera.

Realmente fueron pocos los supervisores que plasmaron en su ejercicio algo allegado a lo esperado (promover un ambiente donde todos se sientan incluidos para desarrollar su talento), la mayoría plasmó ejemplos donde condicionaban un permiso o una negociación, etc.

Ofrecer lo mínimo requerido para atender necesidades

❖ Generosas  
❖ Únicas  
❖ Individuales  
❖ Fiel al contexto  
❖ Todos son elegibles



Promueve un ambiente incluyente para que todos desarrollen su talento

27

A modo de resumen los supervisores de operación realizaron el siguiente ejercicio con la finalidad de que consideraran todos los contenidos vistos en esta sesión para poder identificar en conclusión si su análisis y su criterio actual le permitirán cuidar a su personal a cargo, **“Permisos” (Ver Anexo 16)**

A partir de este taller los supervisores llenaron y enviaron ocho días después por correo electrónico a un servidor un Plan de Trabajo que mostrara evidencias de lo realizado con sus equipos de trabajo y del desempeño del mismo tras haber tomado este taller, el archivo contiene las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo estoy?
- ¿Qué prácticas estoy haciendo para cuidar a mi gente?
- ¿Cómo lo puedo mejorar?
- Acciones **(Ver Anexo 17, )**

A continuación comparto algunos resultados, mismos que se obtienen a partir de la elaboración de un resumen por parte de los participantes:

- La mayoría de los supervisores identifican las necesidades de su grupo de trabajo, en relación al tema revisado en el taller
- Así mismo, detallan las acciones específicas que llevaron a cabo para atender la necesidad detectada
- Determinaron las fechas de inicio y término de las acciones a implementar

- Realizaron el registro de los resultados favorables o desfavorables de cada una de las acciones que llevaron a cabo

Regresando a la parte final del taller, agradecí su participación, hice un repaso de las principales conclusiones de las sesiones antes de la evaluación correspondiente al aprendizaje de los supervisores de operación (Ver Anexo 18, batería de preguntas), (Ver Anexo 19, resultados de la evaluación de los aprendizajes esperados), (Ver Anexo 20 listado de asistencia).

#### 4.3. Experiencias del diseño e impartición de los cursos en la práctica profesional como LIE.

Desde mi formación académica y experiencia laboral considero que con esta propuesta contribuí a la mejora continua de los procesos que se llevan a cabo en este contexto empresarial, en este ámbito socio educativo, pude explotar mi conocimiento y llevarlo a la práctica con base en las competencias profesionales adquiridas en las asignaturas vistas en la licenciatura como; creación de ambientes de aprendizaje, asesoría y trabajo con grupos, cultura e identidad, evaluación educativa, desarrollo de jóvenes y adultos por mencionar algunas

El desarrollar propuestas de intervención a partir de la elaboración de un diagnóstico que solucionara problemas del ámbito mencionado, con el propósito de transformar el proceso de enseñanza-aprendizaje dirigido a jóvenes y adultos que laboran en esta empresa, me permitió diseñar actividades relacionadas para cumplir con lo esperado o resolver la problemáticas que en dicho contexto se encontraban, llevar a cabo las acciones planificadas donde se desarrollaron las actividades junto con mis compañeros supervisores de capacitación quienes diseñamos los contenidos, ejercicios prácticos y guías de los talleres propuestos, posteriormente ejecutar la evaluación que consistió en analizar el grado en el que se cumplieron los objetivos con base a la información que pudimos observar y que se nos pudo confiar para validar.

Así mismo, participar en el asesoramiento de individuos grupos e instituciones a partir del conocimiento de enfoques, metodologías y técnicas de asesoría, identificando problemas, sus causas y alternativas de solución; evaluar instituciones o empresas, procesos y sujetos tomando en cuenta los enfoques, metodologías y técnicas de evaluación; y desarrollar procesos de formación permanente y promoverla en otros.

También llevar al campo de acción la capacitación en y para el trabajo, la educación orientada al mejoramiento de la calidad de vida, a la promoción de la cultura y al fortalecimiento de la identidad, así como a la organización y la participación democrática dirigida a la formación de jóvenes y adultos de esta empresa

Pretendí impulsar y mejorar procesos de gestión educativa en este contexto a partir del conocimiento teórico y metodológico de la administración educativa, lo que me permitió orientar la toma de decisiones, la solución de conflictos, y hacer propuestas de intervención que contribuyan a la consolidación y desarrollo de las instituciones así como a los individuos que laboran ahí por medio de habilidades de comunicación, manejo de personal con apoyo de contenidos que dieron referencia a cuidar, generando en ellos alta confianza en sus jefes directos y en la empresa en general, motivando e inspirando a todo el personal e identificando el mejor modelo o método para dar una retroalimentación o *feedback* efectivo

## CONCLUSIONES

Llevar a la práctica todas las herramientas teórico-metodológicas así como poder describirlas por medio de una sistematización de mi experiencia profesional representó para mí un gran reto lleno de aprendizaje, mismo que contribuyó a fortalecer las competencias adquiridas. Los cursos recibidos a lo largo de mi formación en la LIE como, el de creación de ambientes de aprendizajes en los cuales se observa el proceso de construcción del conocimiento del sujeto, el diseñar cursos, talleres y contenidos pertinentes para ámbitos educativos no formales; asesoramiento de individuos, grupos, en empresas e instituciones a partir del conocimiento de enfoques, metodologías y técnicas de asesoría; identificando problemas, sus causas y alternativas de solución; planear procesos, acciones que respondan a la resolución de problemáticas específicas; evaluar instituciones, procesos y sujetos tomando en cuenta los enfoques, metodologías y técnicas de evaluación, desarrollar procesos de formación permanente y promoverla en otros. Esto me hizo reflexionar sobre la importancia de mi tarea como profesional de la educación. A manera de cierre, a continuación expongo algunas de las conclusiones a las que llego con la elaboración de esta sistematización de experiencia profesional.

En esta experiencia profesional que describo, hace alusión a un ejercicio profesional realizado en los primeros años de mi egreso de esta licenciatura. Mis pretensiones, en ese primer momento, fueron el diseño e implementación de cursos o talleres para desarrollar habilidades de comunicación en los supervisores de operación de ATENTO servicios. El propósito era ofrecerles estrategias que propicien la disminución de sus índices de rotación promovida y no promovida dentro de sus equipos de trabajo, aspectos que seguramente darán resultados en por lo menos tres meses después de su implementación, esto se verá reflejado en los indicadores de todas las áreas correspondientes en la empresa. Considero que mi intervención permite comprobar que la formación en la LIE me brindó herramientas teórico-



metodológicas, así como las competencias profesionales para atender los problemas socioeducativos y/o psicopedagógicos que enfrenté y seguiré enfrentando en mi desarrollo profesional. Sino tanto en relación con los contenidos si me proporciono las habilidades de estudio para reconocer que, a lo largo de la vida, se sigue aprendiendo algo nuevo y que tenemos que estar en la búsqueda de los conocimientos que nos permitan explicar el problema detectado en cualquiera de estos dos campos de intervención.

De igual modo, considero que las deducciones que tuve al retomar los resultados de evaluación proporcionados por un departamento ajeno al mío, en este caso el departamento de recursos humanos, el trabajar con los datos, me permitió trabajar en un contexto institucional-empresarial, proponer y participar en el diseño de materiales, contenidos e implementar mis conocimientos adquiridos en mi carrera como LIE en una empresa como ATENTO.

Pienso que las actividades de motivación en la empresa son esenciales para la permanencia del personal y para que sigan trabajando con dedicación y en un ambiente agradable. Aspectos que retomo, independientemente de ser de la línea de educación inicial de cursos básicos como los de creación de ambientes de aprendizaje, asesoría y trabajo con grupos, cultura e identidad, evaluación educativa, desarrollo de jóvenes y adultos por mencionar algunas

En la descripción de esta experiencia reconozco que los buenos resultados y los esfuerzos se identifican debidamente en un clima de absoluto respeto, contribuyendo así al progreso y desarrollo de todos los empleados.

Así mismo, es importante reconocer que aunque me faltó mucho por profundizar en esta sistematización de mi experiencia profesional de intervención, este documento es la base para replantear su estructura y adecuarla a las necesidades y características de los supervisores de operación que vayan incorporándose en el futuro a este puesto en la empresa Atento.

Después de haber puesto en práctica los diferentes aportes en torno al manejo de conflictos con los contenidos de gestión de conflictos, sinergia y cadenas de valor

así como los aspectos recomendados en cada taller, en la evaluación de los mismos, fue notable la mejora de la calidad, desempeño y orientación de asesores en sus llamadas con los interlocutores, en mi estancia en la empresa presencie y participe en reuniones operativas, en las cuales se exponían indicadores de producción, monitoreo a llamadas con clientes del banco y clima laboral. Por parte de las áreas alternas como calidad, los coordinadores de la parte operativa, personal de recursos humanos y de capacitación compartían, a través de medios visuales y gráficos, sobre las tendencias de disminución de rotación promovida y no promovida lo cual significaba que, tanto la figura del supervisor y colaborador, se encontraban trabajando en los aspectos de comunicación, trabajo en equipo, cuidado y motivación del personal a cargo. Cabe mencionar que la información de las áreas antes mencionadas solo era responsabilidad de la misma y se compartía con autorización de altos mandos para poder compartir la misma.

Por otra parte, es importante que la capacitación continua que se siga facilitando a cada una de las figuras que forman parte de la empresa no deje de llevarse a cabo, esta fortalece la cadena de valor que se distingue y que transmiten las áreas alternas en aspectos como comunicación, empatía, motivación y cuidado de las personas que componen esos equipos de trabajo.

Los cursos o talleres cumplieron con los objetivos al evaluar los resultados obtenidos como son en el Taller de Manejo de conflictos, se logró sensibilizar a los participantes sobre la importancia del rol que desempeñan dentro de la organización, así como generar sinergia entre los diferentes grupos de trabajo que existen en ese contexto empresarial

Respecto al taller de Cuidando, los participantes lograron identificar y poner en práctica acciones que promovieron un clima laboral favorable dentro de su equipo de trabajo, a través de ejercicios y dinámicas que fortalecieron su liderazgo como *coach*.

El curso asesoría y trabajo con grupos me brindó las herramientas para poder integrarme con compañeros de diferentes carreras en el diagnóstico y diseño de los talleres del programa presentado en este producto.

El curso creación de ambientes de aprendizajes me permitió observar e identificar el proceso de construcción del conocimiento del sujeto, realización de diagnósticos educativos o empresariales con la intención de dar a conocer la realidad educativa en cualquiera de esos contextos y apoyar en la toma de decisiones; el diseñar programas y proyectos pertinentes para ámbitos educativos formales y no formales; asesoramiento de individuos grupos e instituciones a partir del conocimiento de enfoques, metodologías y técnicas de asesoría, identificando problemas, sus causas y alternativas de solución; planear procesos, acciones y proyectos educativos que respondan a la resolución de problemáticas específicas; evaluar instituciones, procesos y sujetos tomando en cuenta los enfoques, metodologías y técnicas de evaluación y desarrollar procesos de formación permanente y promoverla en otros.

En suma, reconozco que la LIE y su plan de estudios no limitan a que los egresados, como un servidor, laboren solo en una institución educativa. La licenciatura me aportó los contenidos y herramientas indispensables para ampliar mi visión, para intervenir en espacios que tengan un contexto educativo interno, no solo en las escuelas, museos o casas de cultura, sino también como fue mi experiencia laboral en una empresa del sector privado, en donde como interventor pude asesorar e influir en los sujetos para transformar su realidad comunicativa y educativa sugiriendo posibles soluciones a una serie de problemáticas, en específico dentro de la empresa ATENTO servicios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARDOINO, Jaques, (1981). "La intervención: ¿Imaginación o cambio de lo imaginario?", En: Antología LIE, Intervención Educativa, UPN: México, pp. 61-126.

ARENAS Reséndiz Ma. Elena, et al, (2002) Programa de reordenamiento de la oferta educativa de las unidades UPN, Licenciatura en Intervención Educativa línea: Educación Inicial. pp .10-30

COLOM A.J. (1983). La pedagogía social como modelo de Intervención Socioeducativa, En Antología LIE, Intervención Educativa, UPN: México, pp. 112-114

CHIAVENATO, Idalberto (2009). "Cap 11. Comunicación" en; Comportamiento Organizacional –La dinámica del éxito en las organizaciones-, Ed. McGrawHill: México. pp. 305-333

CHIAVENATO, Idalberto (2009). "Cap 13. Estrés, conflicto y negociación" en; Comportamiento Organizacional –La dinámica del éxito en las organizaciones-, Ed. McGrawHill: México. pp. 377-407

HELIOS Herrera. Sinergia y trabajo en equipo En:

<http://www.heliosherreraconsultores.com/web/sinergia-y-trabajo-en-equipo/>

(Consultado en Abril del 2014)

MARCHESI, A.; Martín, E (1998). Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio, En Antología LIE, Educación Inclusiva, UPN: México, pp. 19-31

MASLOW Abraham (1943). La pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas En: [https://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide\\_de\\_Maslow](https://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow).

(Consultado en Junio del 2014)

MORIANO León, Juan Antonio (2005). “Cap X. La comunicación Organizacional” En; PALACÍ Descals, Francisco José, Psicología de la Organización, Ed. Pearson: Madrid, pp. 245-278

SEP (1975): Diario Oficial de la Federación. p. 15-18

SINERGIA, Monografias.com En:

<http://www.monografias.com/trabajos88/sinergia/sinergia.shtml>

(Consultado en Mayo del 2014)

UPN (1980). Programa de reordenamiento, Decreto de creación de la Universidad Pedagógica Nacional ante las tendencias y los retos de la educación superior. pp. 8-160

UPN (2002). Reglamento para la prestación del servicio social en la Universidad Pedagógica Nacional: (Documento Normativo Prácticas Profesionales y Servicio social en Programa de Reordenamiento de la Oferta Educativa de las unidades) México, D.F.

UPN Hidalgo (2009). Revista EduccAcción, No. 35 .Publicación de Aniversario de la Universidad Pedagógica Nacional- Hidalgo Nueva Época: México. pp. 37-46

ZEPEDA Herrera, Fernando (1999). “Cap. 5. Formación de equipos de trabajo” y “Cap. 6. Liderazgo y relaciones jefe colaborador” en; Psicología Organizacional, Ed. Pearson: México, pp. 49-60 y pp. 63-76

# ANEXOS

## ANEXO 1 Encuesta Asesor

### COMPAÑERISMO

(NI)

1. ¿Cómo fue tu recibimiento por parte de tu jefe y tus compañeros de trabajo?

Pues mi supervisor solo me dijo hola, y donde me iba a sentar, y mis compañeros solo me miraron mientras hacían su trabajo

2. ¿Te has sentido apoyado por tus compañeros de trabajo?

Solo algunos me recomiendan como hacerlo, los demás son apáticos

3. Ahora dime cuál es la percepción que tienes de la relación y unión de tus compañeros de trabajo con su jefe directo

No muy agradable, transmiten un poco de desgano y molestia con el jefe

### COMUNICACIÓN

(NI)

1. Por favor quiero me platiques cómo viviste tu proceso de integración a la empresa, desde que Atracción y Selección te recibió, la capacitación que te fue impartida y tu llegada a la Operación.

Las personas no dan toda la información, creo que se les pasaron aspectos que estoy conociendo en estos 10 días que llevo en la empresa pero fueron amables

2. ¿Qué consideras que podríamos hacer para mejorar en las tres áreas?

Mejor capacitación, y mayor empatía, conocer más de la empresa en la que trabajan y lo que se hace

3. De éste proceso ¿Qué consideras que te hizo falta? ¿Quién te ayudó? ¿Te sentiste apoyado?

Si me oriento una señorita, pero estaba un poco seria eso provocaba que no externara más dudas

4. ¿Tu jefe inmediato te da retroalimentación sobre tu gestión y te da a conocer tus indicadores? Si la respuesta es sí ¿con que frecuencia? (nota): poner énfasis en la calidad de las retroalimentaciones, en el tiempo que estas duran, y que sucede

Aun no me dice cómo voy en mi trabajo, pero veo que a los que ya tienen tiempo los exhibe mucho y a algunos les levanta la voz, no lo veo correcto

5. ¿Qué mecanismos de comunicación utiliza tu jefe para comunicarse contigo y tus compañeros de trabajo?, Ejemplos de mecanismo. (Reuniones, juntas de resultados, retroalimentaciones individuales o en grupo)

He visto que nos reúne y nos dice que tenemos que mejorar, pero no dice cómo y son en grupo no lo hace individual

6. ¿Para ti cuáles son efectivos y cuáles no?

Si es necesario una retroalimentación en lo individual pero no exhibiendo a las personas como lo hace

7. ¿Considera algunos que debieran existir para que mejores tus indicadores y la relación con tus compañeros?

No, debería existir más tranquilidad, paciencia, humildad y diciendo como hacerlo



## JEFES Y SUPERVISORES

### (Personal de más de tres meses)

1. ¿Tu jefe establece a su equipo, objetivos claramente definidos?

Más o menos, dice cuáles son las metas a lograr un tanto serio

2. ¿Consideras que esos objetivos son comunes, compartidos y comprendidos por todos los integrantes del equipo?

Para los que ya tenemos tiempo sí; sin embargo creo que debería darse el tiempo para explicarle más a los nuevos

3. ¿Conoces los valores de la empresa?, ¿Cuáles son?

Si, cercanía, liderazgo, compromiso

4. Dame ejemplos de cómo los aplicas en tu día a día, **¿Tu jefe lo hace?**

Yo quisiera ser más adelante supervisor de operación, pero mejor que mi jefe, yo si respetaría los derechos de las personas

5. ¿Cómo defines la relación que existe entre tus compañeros y tu jefe?

Un tanto forzada, las personas no están motivadas por él, y hacen las cosas por obligación

6. ¿Cómo calificas el trato que tu jefe le brinda a todo su equipo de trabajo?  
Bueno / Malo / Regular - ¿Por qué?

Regular, porque a veces es buena onda y cuando quiere te apoya con permisos y cuando no te obstaculiza los mismos

7. ¿Consideras que existe equidad de tu jefe hacia el equipo de trabajo? ¿Por qué?

No, solo con algunos, los que llevan más tiempo con ella, a los que les caen mejor y yo tendría que regalarle algo para que me considere como parte del equipo, pero no soy hipócrita

8. Del estilo de liderazgo de tu jefe inmediato ¿Qué es lo que más te gusta y deseas que siga manteniendo?

Su sentido del humor, nos cuenta muchos chistes, pero veo que otros supervisores no son así

9. Del estilo de liderazgo de tu jefe inmediato ¿Qué es lo que menos te gusta y deseas que se elimine?

Su cara de molestia, siempre está así, veo que el gerente casi siempre la regaña, que le recomienden un libro de control de emociones y no entrar en conflicto con nosotros por lo mismo

10. De qué forma se comporta para realizar su gestión. Ejemplo. ¿Cuántos supervisores has tenido? De la forma de gestión entre uno y otro, ese es su estilo

He tenido en estos dos años cuatro y son muy diferentes, algunos son muy autoritarios y otros democráticos, lo sé porque eso estoy viendo en mi carrera

11. De ese estilo - gestión, ¿qué te gustaría que cambiara?

Yo creo que deben de darles cursos o algo así porque no se saben darse a entender algunos y otros tampoco ser muy liberales porque luego les toman la medida

12. ¿Y tú qué estás dispuesto a ofrecer o contribuir para que éste cambio se de?

No todos los asesores te van a decir esto pero nosotros a veces provocamos la molestia de los supervisores a ellos los presionan mucho, pero estoy dispuesto a ser más responsable, ya no faltar tanto, llegar más temprano y levantar mis indicadores y no deber tiempos de conexión

13. ¿Consideras que el jefe que tienes es justo?, Nota. Acciones concretas, ejemplo: Llegar puntual, presta atención, tiene buena actitud, etc.

Dicen que un jefe tiene que predicar con el ejemplo, pero no nadie es perfecto, yo lo digo que algunos si son justos y otros no, mi jefe llega temprano pero algo que le falla es saber dirigirse con los demás y hacer que las personas trabajen con pasión y no por obligación

## ANEXO 2 Encuesta Supervisor

### COMPAÑERISMO

1. ¿Cómo defines tu liderazgo? (Con asesores)
  - Enfocado a resultados
  - De confianza, respeto, honestidad, que no me tengan miedo
  - Mantenerlos informados
  - Conocer a la persona para saber cómo motivarlos, sus habilidades y colocar a la gente en donde más pueda obtener
  - Crear equipos de trabajo que se sientan satisfechos para que se cree un compromiso real
  - Generar compromisos con claridad y comunicación
  - Reciprocidad
  - Paternalista, que se sientan cercano, apapachado pero con exigencia, que tengan claro que si ganan yo gano y viceversa
  - Análisis, que es una habilidad que busco que mi gente desarrolle, que sepan que cada acción tiene una consecuencia
  - Que la actitud es importante, que lo importante es “morir en la raya”
  - Negociación
  - Claridad en el objetivo
  - Mas es mejor
  - Transmisión de ideas e involucrar a sus asesores
  - Mantener al personal contento, entusiastas
  - Respeto laboral y personal
  - Indicarles lo que se espera de ellos
  - Comunicación abierta para apoyarse mutuamente
  - Estar muy pendiente de su trabajo
  
2. ¿Qué percepción consideras que tiene de ti, tu equipo de trabajo (asesores)?
  - Que no todos pueden sentirse conformes con lo que decido
  - Me ven como guía
  - Una persona de resultado que trata de generar confianza
  - Una persona que genera confianza y con la que se siente a gusto
  - Como su mamá (pero eso me agrada)
  - Que genero un equipo contento

- Que somos un equipo comprometido por ambas partes
  - Que definiendo su trabajo
  - Están conscientes de que también existen reglas
  - A veces no los entiendo con mi forma de trabajo
  - Que sepan que su jefe no es perfecto, que no siempre lo que digo es lo correcto porque soy humano pero que me esfuerzo, que soy claro y una persona que los apoya
  - Pueden percibirme impositivo porque es de acuerdo a lo que pueden obtener de mi
  - Que trabajamos para dar un resultado
  - Que soy aquella persona que los guía hacia sus objetivos
  - Compromiso mutuo, confianza y la amistad que se puede generar
3. Con relación a tu gestión (asesores), ¿de qué manera interviene tu jefe?
- Mi jefa siempre nos dice que nos debemos a los asesores, hacerlo sentir que es escuchado, que la gente es importante y así se genera un compromiso
  - Me brinda apoyo, respalda todas mis decisiones
  - Podemos llegar a un consenso, juntos decidimos lo que es mejor para mi equipo
  - Es muy humano, me pide escuchar a mi gente y ser flexible
  - Lo único que le pido, es que me respalde mi jefe en la decisión que tome, aunque después reciba una retro por parte de él
  - No hay claridad con las quejas
  - Si tengo una área de oportunidad no me la hace saber
4. “Si dejase la empresa ¿lo sentiría por mis compañeros?”. ¿cómo entiendes esta pregunta? Considerando a tus compañeros supervisores.
- Si lo sentiría por la cercanía con las personas, por los vínculos que se generan
  - No lo sentirían ya que en su momento se disfrutó pero son ciclos que se terminan y se cierran
5. ¿Cuál es la percepción que tienes de la relación y unión con tus compañeros de trabajo (supervisores) y tu jefe inmediato?
- Si existe compañerismo, pero es complicado generar una comunicación compartida (llevar a cabo pláticas más seguidas)
  - Si es necesario hacer talleres de opinión
  - Tenemos una buena relación, pero podríamos tenerla mejor

## COMUNICACIÓN

1. Describe que fortalezas consideras en la gestión diaria que realizas con tu equipo de trabajo. (**asesores**)
  - Comunicación
  - Claridad
  - Cercanía
  - Trato (igualdad a todos)
  - Equidad
  - Seguimiento
  - Actitud de servicio
  - Escuchar y atender en tiempo
  - Flexibilidad
  - Empatía con ellos
2. Que áreas de oportunidad consideras para mejorar tu gestión y el ambiente de trabajo en tu equipo.  
Oportunidad (áreas de atención)
  - Mayor tolerancia
  - Dejar claro los índices de motivación
  - Flexibilidad a la adaptación de aprendizaje
  - Reconocimiento a los esfuerzos
  - Seguimiento más continuo y oportuno
  - Comunicación

## JEFES Y SUPERVISORES

1. ¿A través de qué medios aseguras que, tus decisiones sean objetivas y transparentes hacia tu equipo de trabajo?
  - Hacer consensos con mis compañeros para llegar a una decisión más adecuada
  - Tomar en cuenta la opinión de sus compañeros y basarse en sus indicadores, tareas etc.
  - Dando a conocer el objetivo de forma clara
  - Tomando en cuenta la opinión del equipo de trabajo
  - Generando retroalimentaciones

2. ¿Qué apoyos te brinda tu jefe inmediato en tu gestión diaria? (Mide el apoyo del Gerente)
- Seguridad porque le brindan una información certera, ya que les da confianza y los guía
  - Sabe hacer las cosas y se toma el tiempo de escucharlos
  - Nos hace sentirnos atendidos y que este al pendiente, te facilita tu trabajo, te sientes respaldado
  - te da la oportunidad de tomar propias decisiones sin olvidar de ver sus resultados

Alto: 9 Supervisores

Medio: 3 Supervisores

3. ¿En qué consideras necesario que te apoye tu jefe inmediato?
- Que el respaldo de todos los gerentes sea igual para nuevos cambios
4. ¿Qué cambio sugieres se deban de implementar para mejorar el clima laboral?

- Tener igualdad en todos los procesos
- Eliminar pequeños vicios
- Unificar nuevamente nuestras reglas
- Dejar las cartas sobre la mesa desde la capacitación
- Que den cursos, actualización, sobre la información que va surgiendo mes con mes

5. ¿Cómo te podemos ayudar?
- Que se del tiempo de apoyarse en todas las áreas
  - Que se les del beneficio de la duda
  - Mejores filtros en la selección de personal en tiempo escolar
  - Mejor información a los NI sobre las condiciones de trabajo

6. ¿Y tú qué estás dispuesto a ofrecer o contribuir para que éste cambio sede?
- Tener esa apertura hacia las buenas ideas y estar seguro de que va a funcionar
  - Mejorar la actitud

- Disposición al cambio
- Seguimiento a toda la información
- Dispuestos al cambio, apoyándose de otras personas
- Involucrar a todas las áreas para que sea un cambio en conjunto
- Dejar a un lado creencias pasadas, reinventarse, aprender a escuchar
- Mejorar la comunicación
- Apoyar los cambios
- Apoyar a las personas que se estancan para llegar todos a la meta

## ANEXO 3



Soluciones  
de Pago al Cliente  
Red Contact Centers

### CC Interplaza - Asesores

#### Fortalezas

- ✓ *Compromiso*
- ✓ *En la mayoría perciben buena relación con su jefe directo.*
- ✓ *Conocimiento de las funciones del puesto.*

#### Necesidades

- ✓ *Homologar permisos y apoyos (entre supervisores)*
- ✓ *Retroalimentación personalizada.*
- ✓ *Establecer y compartir metas a inicio de mes, sin modificaciones.*
- ✓ *Proporcionar feedback a equipo de alto desempeño*
- ✓ *Disminuir los cambios de staff*
- ✓ *Flexibilidad para establecer los tiempos de pagos de horas.*

#### Áreas de Mejora

- ✓ *Integración de los nuevos ingresos*
- ✓ *presentación de los supervisores con los nuevos ingresos*
- ✓ *Falta apoyo de los supervisores que hacen guardia.*

#### Hallazgos

- ✓ *Se percibe competencia que genera rivalidad*
- ✓ *Se percibe favoritismos en trato y asignación de cuentas*
- ✓ *Hay inequidad en cuanto a permisos, favoritismos*
- ✓ *Perciben rivalidad entre supervisores*
- ✓ *Falta de claridad de metas y bonos*
- ✓ *Mejorar trato e integración por parte de los jefes.*

BBVA Bancomer

ATENTO:



Soluciones  
de Pago al Cliente  
Red Contact Centers

### CC Interplaza - Supervisores

#### Fortalezas

- ✓ *Experiencia*
- ✓ *Conocimiento del producto*
- ✓ *Know How*
- ✓ *Buena relación con su jefe directo*

#### Necesidades

- ✓ *Disminuir cambios en los staff*
- ✓ *Integrar las posiciones de acuerdo a los equipos*
- ✓ *Que el jefe inmediato respalde las decisiones del supervisor*
- ✓ *Reconocimiento a la constancia, no solo a los mejores*
- ✓ *Repartir a nuevos ingresos de manera equitativa*
- ✓ *Eficientar reportería para trabajar mas con su equipo*
- ✓ *Acercamiento por parte de los gerentes con asesores / Igualdad en el trato*
- ✓ *Curso de manejo de personal*

#### Áreas de Mejora

- ✓ *Comunicación entre supervisores*
- ✓ *Rivalidad*
- ✓ *Sensibilizar sobre el trato entre operación y áreas staff*

#### Hallazgos

- ✓ *Comunicar metas a inicios del mes*
- ✓ *Fomentar competencia sana*
- ✓ *buscar integración en el equipo de supervisores*
- ✓ *Distribuir de manera equitativa el trabajo*
- ✓ *Crear ambiente de confianza entre supervisor y jefe*
- ✓ *Mejorar trato e integración*

BBVA Bancomer

ATENTO:



## CC Toluca - Asesores

### Fortalezas

- ✓ Compromiso
- ✓ Buena relación entre asesores.
- ✓ Conocimiento de las funciones del puesto.

### Necesidades

- ✓ Homologar permisos y apoyos (entre supervisores)
- ✓ Retroalimentación personalizada y positiva, no importando desempeño.
- ✓ Mas capacitación práctica y en sombra.
- ✓ Establecer y compartir metas a inicio de mes, sin modificaciones..
- ✓ Disminuir los cambios de staff.
- ✓ Información actualizada por parte de los supervisores.
- ✓ Empatía y trato humano por parte del supervisor y gerente.
- ✓ Integrar al NI, dando apoyo y seguimiento
- ✓ Actualización de los cambios en la información.

### Áreas de Mejora

- ✓ Integración de los nuevos ingresos
- ✓ presentación de los supervisores con los nuevos ingresos
- ✓ Falta apoyo de los supervisores que hacen guardia
- ✓ Equidad en el trato.

### Hallazgos

- ✓ Se percibe competencia que genera rivalidad.
- ✓ Se percibe favoritismos en trato y asignación de cuentas
- ✓ Falta de claridad de metas y bonos
- ✓ Mejorar trato e integración por parte de los jefes.
- ✓ Establecer juntas periódicas.
- ✓ Favoritismos en el trato de personal.
- ✓ Retroalimentación por parte del Área de Calidad.

BBVA Bancomer

ATENTO:

## CC Toluca - Supervisores

### Fortalezas

- ✓ Experiencia
- ✓ Conocimiento del producto
- ✓ Buena relación entre supervisores.
- ✓ Equipo consolidado

### Necesidades

- ✓ Disminuir cambios en los staff
- ✓ Que el jefe inmediato respalde las decisiones del supervisor.
- ✓ Información actualizada y oportuna.
- ✓ Modificación del esquema de compensaciones, basada en el trabajo individual y no el Roll Over..
- ✓ Acercamiento por parte de los gerentes con asesores .
- ✓ Retroalimentación correcta por parte del gerente.
- ✓ Sensing para Gerentes y Subdirectores.
- ✓ Mayor convivencia entre Subdirectores, Gerentes y Supervisores, dentro y fuera de la empresa.
- ✓ Curso de manejo de personal
- ✓ Permitir convivencia entre Supervisores de diferentes gerencias.

### Áreas de Mejora

- ✓ Comunicación Gerente – Supervisores.
- ✓ Sensibilizar sobre el trato entre operación y áreas staff.
- ✓ Rivalidad en cuanto indicadores.
- ✓ Dedicar tiempo para actividades de motivación con sus equipos.

### Hallazgos

- ✓ Comunicar metas a inicios del mes y sin cambios posteriores.
- ✓ Fomentar la integración, comunicación, y confianza en todo el equipo.
- ✓ Fomentar competencia sana.
- ✓ Equilibrio entre el resultado y el enfoque humano.
- ✓ Crear ambiente de confianza entre supervisor y jefe
- ✓ Homologar los criterios para otorgar los permisos

BBVA Bancomer

ATENTO:



## CC Metepec - Asesores

### Fortalezas

- ✓ Retroalimentación y seguimiento por parte de algunos supervisores.

### Necesidades

- ✓ Homologar permisos y apoyos (entre supervisores)
- ✓ Mejora trato y equidad por parte del supervisor
- ✓ No condicionar el día de descanso entre semana, sino van a su 200%
- ✓ No condicionar su break a PP, indicadores y tiempos
- ✓ Proporcionar retroalimentación personalizada y positiva.
- ✓ No cambiar las metas a final de mes
- ✓ Disminuir cambios en los staff
- ✓ Aumentar la capacitación práctica

### Áreas de Mejora

- ✓ Integración como equipos de trabajo
- ✓ Presentación de los supervisores con los nuevos ingresos
- ✓ Falta apoyo de los supervisores que hacen guardia

### Hallazgos

- ✓ En la mayoría de los casos, solo les avisan a gritos que ya esta su product. en la consola.
- ✓ Fomentar competencia sana
- ✓ Rivalidad entre supervisores
- ✓ Perciben mayor seguimiento a los asesores matutinos
- ✓ Falta de claridad de metas y bonos
- ✓ Mejorar trato e integración por parte de los jefes
- ✓ Se percibe que los bonos son diseñados para no ser alcanzados.
- ✓ Algunos supervisores se perciben agresivos y dan malos tratos



## CC Metepec - Supervisores

### Fortalezas

- ✓ *Experiencia*
- ✓ *Conocimiento del producto*
- ✓ *Know How*
- ✓ *Buena relación con su jefe directo*

### Áreas de Mejora

- ✓ *Comunicación entre supervisores*
- ✓ *Rivalidad*
- ✓ *Sensibilizar sobre el trato e integración entre operación y áreas staff (discado y calidad)*
- ✓ *Reconocimiento a los logros*

### Necesidades

- ✓ *Disminuir cambios en los staff*
- ✓ *Reconocimiento a la constancia, no solo a los mejores*
- ✓ *Que el jefe inmediato respalde las decisiones del supervisor*
- ✓ *Acercamiento por parte de los gerentes con asesores / Igualdad en el trato*
- ✓ *Revisar ratios de los supervisores , algunos son excesivos*
- ✓ *Retroalimentación oportuna por parte del jefe directo*

### Hallazgos

- ✓ *Buscar equidad en reglas, normas y políticas (permisos, vacaciones, breaks, apoyos etc)*
- ✓ *Se percibe que la empresa se preocupa solo por los asesores y no por los supervisores*
- ✓ *Fomentar competencia sana*
- ✓ *Buscar integración en el equipo de supervisores*
- ✓ *Distribuir de manera equitativa el trabajo*
- ✓ *Crear ambiente de confianza entre supervisor y jefe*

ATENTO:

academia  
Atento

# Guía Didáctica

## Plática de

## Sensibilización

<b>Tema</b>	<b>Medios</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Tiempo/ min</b>
<b>Presentación</b>	Rotafolios Diapositivas	Presentación de los objetivos de la sesión	5'
<b>Gestión de Conflictos</b>	Diapositivas Metaplan	El instructor les dará una introducción de la solución de conflictos y de la importancia que tiene para el ambiente laboral. Metaplan "Los conflictos habituales en mi servicio"	40'
<b>Modelo Inputs-Proceso-Outputs</b>	Diapositivas Dinámica: "Identifica los Inputs y Outputs"	Dinámica para identificar los inputs y outputs de la operación de cobranza.	25'
<b>Sinergia</b>	Diapositivas Dinámica: "los aros"	El instructor dará a conocer el concepto de Sinergia y la relación con el trabajo en equipo en el logro de objetivos. Dinámica "Los Aros"	20'
<b>Cadena de Valor</b>	Diapositivas Video: "Ese no es mi problema"	Se resaltarán la importancia de generar en un equipo "cadena de valor", que permita a cada integrante desempeñar sus actividades para diseñar, producir y llevar a cabo un objetivo, cumpliendo cada uno con su rol.	20'
<b>Conclusiones y cierre</b>		Cierre de la sesión y formulación de objetivos	10'
<b>TOTAL</b>			<b>2 Horas</b>

## ANEXO 5

### Gestión de Conflictos

**Objetivo:** El instructor les dará una introducción de la solución de conflictos y de la importancia que tiene para el ambiente laboral.

**Duración:** 20 min.

#### *Actividad: "Metaplan Los conflictos habituales en mi servicio"*

**Objetivo:** Identificar los conflictos más habituales y la forma correcta de resolverlos.

#### **Material:**

- Hojas de colores
- Plumones
- Requerimiento humano

#### **Desarrollo:**

El instructor dividirá al grupo en dos equipos, cada asistente platicará los conflictos más habituales de su servicio y harán una puesta en común por equipos.

Se pide que los anoten en tarjetas de metaplan. El formador los irá agrupando según los vayan exponiendo:

- Conflictos personales entre agentes o pares.
- Conflictos por vacaciones, descansos, puestos asignados...
- Conflictos con el mando por discrepancia con calidad
- Conflictos por políticas de Atento
- Conflictos con el coordinador/Gerente

**Duración:** 20 min

## ANEXO 6

### Modelo Inputs-Proceso-Outputs

El instructor explicará los componentes del modelo así como la importancia de identificar la relación Cliente-Proveedor.

**Duración:** 10 min

*Actividad: ¿Cuáles son los inputs y outputs de tu proceso?*

**Objetivo:** Identificar los inputs y outputs de la operación de cobranza.

**Material:**

- Hojas de colores
- Plumones
- Requerimiento humano

**Desarrollo:**

El instructor dividirá al grupo en dos equipos, cada equipo identificara los inputs y outputs de la operación.

Se pide que los anoten en hojas de rotafolio y lo expongan ante el grupo. El Formador guiará al grupo a realizar un solo flujo.

**Duración:** 15 min.

## ANEXO 7

### Sinergia

**Objetivo:** El instructor dará a conocer el concepto de Sinergia y la relación con el trabajo en equipo en el logro de objetivos.

**Duración:** 10 min.

### *Actividad: "Aros"*

**Objetivo:** Reforzar la importancia del trabajo en equipo, la comunicación y apoyo para ejecutar una actividad.

### **Material:**

- Aros de plástico

**Desarrollo:** El instructor solicitará se formen en equipos y se tomen de las manos, les pondrá un aro en un extremo y solicitará que pasen el aro entre los integrantes del equipo sin soltarse hasta pasar por todos, gana el equipo que termine primero.

**Duración:** 10 minutos.



## ANEXO 8

### Cadena de Valor

*Video: "Ese no es mi problema"*

**Objetivo:** Resaltar la importancia de generar en un equipo "cadena de valor", que permita a cada integrante desempeñar sus actividades para diseñar, producir y llevar a cabo un objetivo, cumpliendo cada uno con su rol.

**Duración:** 20 minutos.

## ANEXO 9

### Formulación de Compromisos y Cierre de la Sesión

Objetivo: Antes de concluir con la sesión se realizará la formulación de compromisos en los cuales deben comprometerse los supervisores a llevar los conocimientos adquiridos en práctica. Posterior a eso se realizará el cierre de la sesión.

Duración: 10 minutos

ATENTO:

academia  
Atento

# Guía Didáctica

## Cuidando

<b>Tema</b>	<b>Medios</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Tiempo/ min</b>
<b>Presentación del curso Presentaciones personales</b>	Rotafolios Diapositivas	Presentación del contenido de la sesión Presentaciones Personales	10'
<b>Integración del grupo y Expectativas</b>	Dinámica "El guía"	Dinámica "El Guía" El participante dará a conocer sus expectativas de la sesión.	20'
<b>Acuerdo de Reglas Aviso de la Evaluación</b>	Rotafolios	El instructor en consenso con el grupo determinará cuáles son las reglas que deben seguir durante la sesión. Se les notificará a los participantes que al finalizar la sesión habrá una evaluación.	5'
<b>¿Qué es cuidando?  Balance Trabajo - Familia  Practicas comunes de Cuidando ¿Cómo cuido a mis colaboradores?</b>	Rotafolios Plumones Diapositivas Anexo 1	El participante identificará el concepto de Cuidando y la relación del mismo con el lugar de trabajo. Lluvia de ideas "¿Cómo nos sentimos cuando hemos sido descuidados en un ambiente laboral?" Lluvia de ideas "¿Cómo cuido a mi colaborador?" Anexo 1 ¿Cómo cuido a mi colaborador?	30'
<b>Habilidades del Líder Competencias Clave para cuidar Líder vs Jefe</b>	Diapositivas Rotafolios Anexos 2 y3	El instructor dará a conocer cuáles son las competencias claves para cuidar y cómo las aplica el líder. Anexo 2 Habilidades del Líder Anexo 3 Cuidamos personas EN y PARA el trabajo	30'
<b>Imparcialidad de la Atención Enfoques de la Atención</b>	Diapositivas Anexo 4	El instructor dará a conocer los enfoques de la Atención. Anexos 4 ¿A quién cuidamos?	20'
<b>Cultura Giftwork</b>	Diapositivas Anexo 5 y 6	El instructor dará a conocer la cultura del Giftwork. Anexo 5 Cultura Giftwork Anexo 6 Caso Práctico "Permisos"	25'
<b>Plan de trabajo</b>	Diapositivas Anexo 7	El participante realizará un plan de trabajo Anexo 7	15'
<b>Resumen de la sesión</b>		Se realizará un resumen de la sesión	5'
<b>Evaluación</b>	Evolución escrita	Se realizará la evaluación.	10'
<b>Conclusiones y cierre</b>		Cierre de la sesión y formulación de objetivos	10'
<b>TOTAL</b>			<b>3 Horas</b>

### **Anexo 11: ¿Cómo cuido a mis colaboradores?**

Instrucciones: Anota el nombre de 4 de tus colaboradores y contesta las siguientes preguntas.

<b>Colaborador</b>	<b>¿Qué le preocupa?</b>	<b>¿Qué necesita?</b>	<b>¿Qué lo mueve?</b>

## Anexo 12 Habilidades del Líder

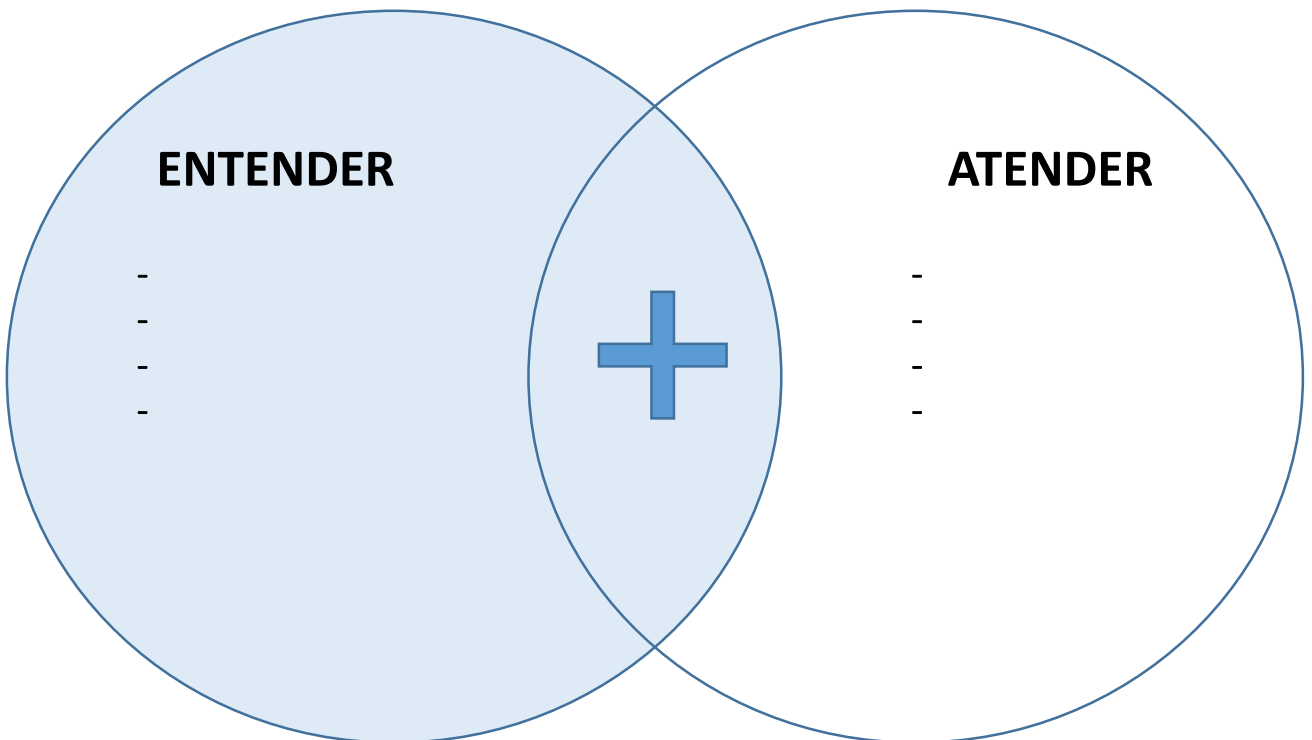
Instrucciones: Llena la siguiente tabla

Convicciones y Valores	Experiencia de tus colaboradores	Índice de congruencia
<p>¿Qué piensas respecto al valor de las personas?</p> <p>Las personas <b>somos</b>....</p> <p>Las personas <b>podemos</b>...</p> <p>Las personas <b>necesitamos</b>...</p>	<p>¿Cómo se hacen visibles tus convicciones y valores ante tus colaboradores?</p> <p>¿Cómo demuestras interés por ellos como personas?</p>	<p>Del 1 al 10, ¿Qué índice de correlación existe entre tus convicciones y tus acciones? ¿Por qué?</p>

Convicciones y Valores	Experiencia de tus colaboradores	Índice de congruencia

### Anexo 13: "Cuidamos personas EN y PARA el trabajo"

Instrucciones: De acuerdo a la explicación, coloca cómo ENTENDEMOS las necesidades de los colaboradores y cómo las ATENDEMOS.



## Anexo 14: ¿A quién cuidamos?

### Columna 1

Escribe los nombres de las personas que te reportan directamente

### Columna 2

Escribe una "A" si son personas que destacan y tienen alto potencial; "B" si son buenos y confiables colaboradores que no destacan en la organización; "C" si no les interesa destacar en su trabajo.

### Columna 3

Anota el porcentaje de tiempo que le dedicas a atender cada uno, en una semana típica.

Nombre	A / B / C	Tiempo por semana

**Anexo 15:**

**Cultura Giftwork**

Instrucciones: Llena la siguiente tabla.

Giftwork Que hago	Giftwork por hacer

**Anexo 16: Caso Práctico: "Permisos"**

Dos de los ocho ejecutivos que están a tu cargo, están solicitando permiso, para salir una hora antes tres días de la semana. Manuel te pidió permiso porque va a comenzar su entrenamiento para el campeonato mundial de Iroman; él era un atleta de alto nivel antes de integrarse a esta empresa y desea seguir participando en este tipo de competencias. Manuel es el asesor con mayor porcentaje de recuperación, lleva 2 años en el servicio y jamás ha



faltado. Te dijo que necesita salir a las 14:00hrs tres días a la semana. Está dispuesto a pagar sus horas el fin de semana.

Hoy te buscó Isabel, quien lleva 4 años en la empresa, con una petición similar. Cuando le preguntaste cuál era la razón por la que solicitaba salir temprano, ella solo dijo que era por razones personales; antes de irse te dijo algo que te dejó pensando: "Por favor no me digas que debo de tener un hijo para necesitar un apoyo". Isabel no tiene faltas y es un asesor promedio.

Susana se acercó contigo para solicitar sus vacaciones (6 días) ya que están a punto de vencer.

Esta semana es cierre de mes, si accedes a lo que Manuel, Isabel y Susana te piden, serían tres ejecutivos menos.

Analiza la situación y decide el curso que tomarás ante estas peticiones.

Anota la respuesta que le darías a cada uno.

**Manuel**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Isabel**

---

---

---

---

---

---

---

**Susana**

---

---

---

---

---

---

---

**Anexo 17:**

**Plan de Trabajo**

Taller "Cuidando"				
NECESIDAD DE MI GRUPO	ACCIONES	FECHAS INICIO/TERMINO	OBSERVACIÓN DE RESULTADOS	CONCLUSIÓN DE LA ACCIÓN

## Anexo 18 Evaluación "Cuidando"

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Gerente: \_\_\_\_\_

Eslabón: \_\_\_\_\_

**Selecciona la opción que conteste correctamente a la pregunta.**

**1. Define con tus propias palabras lo que significa "Cuidar" a tu equipo de trabajo:**

**2.- Son algunas prácticas de "Cuidando":**

- A) Dar permisos, vacaciones y regalar dulces.
- B) Actividades deportivos y de convivencia, convenios para colaboradores, etc.
- C) Llevarme bien con mis colaboradores y dar descansos dobles.

**3. ¿Cuáles son las características de un jefe?**

- A) Ser amiguero, hacer convivios y dar tolerancia.
- B) Dar retroalimentaciones efectivas, apoyar a su equipo de trabajo.
- C) Callar, evadir, ignorar, posponer.

**4. ¿Cuáles son las características de un líder?**

- A) Facilitar, ofrecer, actuar, negociar, explicar.
- B) Castigar, ignorar, posponer.
- C) No escuchar, ni tomar en cuenta a su equipo de trabajo.

**5.- ¿Cuáles son los tipos de enfoque en la atención?**

- A) Psicológico, emocional y antropológico.
- B) Universal, particular e integrativo.
- C) Particular, emocional y grupal.

**6.- Indica los 3 principales beneficios de "Cuidar" a tu equipo de trabajo:**

- a)
- b)
- c)

**7. Indica 5 actividades que implementarán en tu equipo que promuevan el Cuidado al colaborador:**

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

**8. ¿Cuáles son las características de la cultura Giftwork?**

- A) Tiene una doble intención, no todos son candidatos y son impuestas.
- B) Generosas, únicas, individuales, fiel al contexto, todos son elegibles.
- C) Solo son para los jefes y generosas.

## Anexo 19 Resultados taller cuidando

No	SERVICIO	SUPERVISOR	CALIFICACIÓN	STATUS PLAN DE SEGUIMIENTO
1	BANCARIAS	ROLDAN DOMINGUEZ SILVIA	10	OK
2	BANCARIAS	SEGOVIA LOPEZ ANGELICA	10	OK
3	BANCARIAS	BAÑOS RAMIREZ MARIBEL	10	OK
4	BANCARIAS	GUTIERREZ AGUIRRE ELIANNE	10	OK
5	BANCARIAS	AVILA SERVIN MARIA ELENA	10	OK
6	BANCARIAS	DE LA CRUZ ORTIZ ANSELMO	10	OK
7	BANCARIAS	LUCAS RIVEROS GABRIEL	10	OK
8	BANCARIAS	AYALA HERNANDEZ HECTOR HUGO	8.7	OK
9	BANCARIAS	CANO JIMENEZ ANGELICA	10	OK
10	BANCARIAS	VALENCIA ROA GABRIELA	9.3	OK
11	BANCARIAS	MENDOZA GOMEZ FRANCISCO	8.7	OK
12	BANCARIAS	TELLEZ MONTIEL JULY	10	OK
13	BANCARIAS	GUTIERREZ GARCIA OLGA	10	OK
14	BANCARIAS	SANCHEZ SCHROEDER DANIEL ALONSO	8.7	OK
15	BANCARIAS	PAREDES PERALTA VICTOR HUGO	8.7	OK
16	BANCARIAS	LOPEZ PAREDES MARCO ANTONIO	8.7	OK
17	BANCARIAS	RAMIREZ JIMENEZ DORA NALLELY	10	OK
18	BANCARIAS	MARQUEZ GONZALEZ ERICK	8.7	OK
19	BANCARIAS	HERNANDEZ CRUZ UBALDO	8.7	OK
20	BANCARIAS	OLGUIN JUAREZ IRIS JAZMIN	8.7	OK
21	BANCARIAS	DE LA CRUZ MORENO ROSA MARIA	8.7	OK
22	BANCARIAS	VEGA ZAPATA OTONIEL	10	OK
23	BANCARIAS	VERA DE SANTIAGO OLIVIA	10	OK
24	BANCARIAS	LOPEZ SOLANO ROXANA	10	OK
25	BANCARIAS	HERNANDEZ HERNANDEZ GABRIELA	10	OK
26	BANCARIAS	LOPEZ MONZALVO HECTOR AUGUSTO	10	OK
27	BANCARIAS	CAMACHO CRUZ IVONNE ARELY	10	OK
28	BANCARIAS	GONZALEZ CAMARGO YAMILI	10	OK
29	BANCARIAS	ASCENCIO CONTRERAS DANIEL ERNESTO	8.7	OK
30	BANCARIAS	HERNANDEZ PAREDES CESAR	8.7	OK
31	BANCARIAS	PADILLA LUGO GERARDO	8.7	OK
32	BANCARIAS	COFCA ESCARCEGA MARIA DEL ROCIO	8.7	OK
33	BANCARIAS	PALACIOS GARCIA JUAN	10	OK
34	BANCARIAS	LAZCANO CRUZ JAVIER	10	OK

35	BANCARIAS	SAN JUAN DEL ANGEL EULOGIA	<b>10</b>	OK
36	BANCARIAS	MAZA EDER	<b>10</b>	OK
37	CAT	SANDIBELL MELGAREJO	<b>10</b>	OK

# Anexo 20 Lista de asistencia

ATENCIÓN:

Control de asistencia y seguimiento  
Año: Capacitación y Desarrollo

academio

NUEVOS INGRESOS						
Estado:		Formador Asignado:		CLAUDIA CORRALES		
Fecha / Periodo:	25 JULIO 2014	Duración:	Día (s): 1	Horas:	3	Inicio:
Dependencia:	TALLER "CUANDO TIENE SENTIDO"					

FD-OP-18-02

No.	Nombre completo	Puesto	ASISTENCIA		CORREO
			25/07/2014		
1	Elianne Gutiérrez Aguirre	SUPERVISOR	25/07/2014	<i>[Handwritten mark]</i>	egutierrez@atenio.com.mx
2	Rocío Copca Escarrega	SUPERVISOR	25/07/2014	<i>[Handwritten mark]</i>	mcopca@atenio.com.mx
3	Daniel Sánchez Schroeder	SUPERVISOR	25/07/2014	<i>[Handwritten mark]</i>	dsanchez@atenio.com.mx
4	Juan Valera García	SUPERVISOR	25/07/2014	<i>[Handwritten mark]</i>	jvalera@atenio.com.mx
5	Javier Lazzano Cruz	SUPERVISOR	25/07/2014	<i>[Handwritten mark]</i>	jlazzano@atenio.com.mx
6	Josue Hernandez Cruz	SUPERVISOR	25/07/2014	<i>[Handwritten mark]</i>	jhernandez@atenio.com.mx
7	Angelica Cano Armanez	SUPERVISOR	25/07/2014	<i>[Handwritten mark]</i>	acano@atenio.com.mx
8	Angelica Segovia López	SUPERVISOR	25/07/2014	<i>[Handwritten mark]</i>	asegovia@atenio.com.mx
9	Silvica Poldán Domínguez	SUPERVISOR	25/07/2014	<i>[Handwritten mark]</i>	spoldan@atenio.com.mx
10	Erick Marquez Gonzalez	SUPERVISOR	25/07/2014	<i>[Handwritten mark]</i>	em Marquez@atenio.com.mx
11	Victor Hugo Paredes Parilla	SUPERVISOR	25/07/2014	<i>[Handwritten mark]</i>	vparedes@atenio.com.mx
12	Monne Arily Camacho Cez	SUPERVISOR	25-07-2014	<i>[Handwritten mark]</i>	lcamachoc@atenio.com.mx
13	July Tellez Montiel	SUPERVISOR	25-07-2014	<i>[Handwritten mark]</i>	jtellez@atenio.com.mx
14	Gerardo Padilla Lugo	SUPERVISOR	25-07-2014	<i>[Handwritten mark]</i>	gpadilla@atenio.com.mx
15	Roxana López Solano	SUPERVISOR	25-07-2014	<i>[Handwritten mark]</i>	roxlopez@atenio.com.mx

Observaciones:

Nota: Para el entrega al año de capacitación y desarrollo, indicar el mes ya que es la evidencia de asistencia al mismo.