

# **ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN PEDAGÓGICA PARA LOS ANALISTAS DEL PRODUCTO MICROCRÉDITO DEL BANCO W DE LA CIUDAD DE PEREIRA EN EL PERIODO 2016-2019<sup>1</sup>**

## ***Pedagogical training strategies for analysts of the microcredit product of Banco W in the city of Pereira in the period 2016-2019***

*Norma Johana Arias Cicero<sup>2</sup>  
Jorge Restrepo Álvarez<sup>3</sup>*

---

1 Este artículo es resultado del trabajo investigativo para optar al título de Especialista en Pedagogía y Desarrollo Humano de la Universidad Católica de Pereira.  
2 Ingeniera Comercial. Contacto: Norma-arias@hotmail.com  
3 Contador Público. Contacto: jorgerestrepo\_92@hotmail.com

**RESUMEN:**

En cualquier organización los procesos de formación son fundamentales para el normal desarrollo de las funciones del personal vinculado, dado que estos permiten un acercamiento a la realidad empresarial y a los objetivos propuestos conforme al perfil ocupacional establecido. En el presente artículo, mediante posturas pedagógicas y de fundamentos del desarrollo humano, se analizan las diferentes prácticas conducentes a la capacitación de analistas del producto microcrédito que han ingresado al Banco W de la ciudad de Pereira desde el año 2016 a la fecha, con el fin de conocer su efectividad, resultados y necesidades conducentes a proponer estrategias de formación pedagógica.

**PALABRAS CLAVE:**

costos financieros, educación financiera, formación empresarial, microcrédito, perfil ocupacional.

**ABSTRACT:**

In any organization, the training processes are fundamental for the normal development of the functions of the related personnel, since they allow an approach to the business reality and the objectives proposed according to the established occupational profile. This article, through pedagogical positions and foundations of human development, analyzes the different practices leading to the training of analysts of the microcredit product that have entered the W Bank of the city of Pereira from 2016 to date, in order to know its effectiveness, results and needs leading to propose pedagogical training strategies.

**KEYWORDS:**

Business training, Financial costs, Financial education, Microcredit, Occupational profile

*Primera versión recibida: 26 de noviembre 2019.  
Versión. Final aprobada el 27 de febrero de 2020*

*Para citar este artículo: Arias Cicero, Norma Johana., Álvarez Restrepo, Jorge (2020), “Estrategias de formación pedagógica para los analistas del producto microcrédito del Banco W de la ciudad de Pereira en el periodo 2016-2019”. En: Grafías Disciplinarias de la UCPNo. 40 (Enero - Junio de 2019)., pp. 68-86.*

Este artículo corresponde a una temática en la que, a partir de posturas pedagógicas y de fundamentos propios del desarrollo humano, se analizan las prácticas en torno a la formación financiera de los analistas del producto microcrédito que han ingresado al Banco W de la ciudad de Pereira desde el año 2016 a la fecha, con el fin de conocer su efectividad, resultados y necesidades, en aras de proponer estrategias de formación pedagógica que trasciendan de simples procesos de capacitación hacia una verdadera formación integral en garantía del discernimiento, juicio, certeza y seguridad en la comprensión de la información financiera dirigida a los usuarios del sistema bancario. Para el cumplimiento de tal fin, se iniciará por definir los conceptos fundamentales asociados a los productos financieros pasivos en el ámbito de los microcréditos en Colombia, además de revisar el perfil ocupacional actual de los analistas de este producto que trabajan en el Banco W, señalando el perfil deseado de acuerdo con las necesidades del servicio, para, de manera posterior, realizar un diagnóstico sobre el proceso de formación que actualmente se desarrolla en el interior de la institución financiera.

En primera instancia, es preciso entender que el término de inclusión financiera se conoce como el acceso a los servicios financieros formales (regulados) de manera transparente (protección al consumidor), donde el usuario cuenta con la habilidad de seleccionar los productos y servicios más convenientes para sus propósitos (Raccanello y Herrera, 2014), lo que requiere necesariamente el diseño de un proceso integral de formación que vincule la labor del analista de crédito con la asesoría que brinda a los usuarios, teniendo en cuenta que el desconocimiento y poca claridad sobre los servicios ofertados se constituye en un impedimento para aprovechar sus ventajas.

Es claro que los procesos de formación en el interior de las instituciones financieras no solo son necesarios sino de relevancia, y para el caso del Banco W, su nicho de mercado apunta hacia las microempresas constituidas como unidades productivas de gran valor para el desarrollo de la economía colombiana, bajo una marcada concentración en las personas naturales. En este sentido, el informe sobre la Dinámica Empresarial en Colombia para el primer semestre del año

2018 realizado por Confecámaras (2018) muestra cómo en ese primer semestre se crearon 185.330 unidades productivas, de las cuales 147.890 correspondieron a personas naturales, y 37.440 a sociedades. Dicho reporte permitió inferir que el mercado del microcrédito dinamiza la economía, por ser una excelente herramienta para que las personas con pequeñas unidades de negocios puedan alcanzar el máximo rendimiento en sus actividades.

Con respecto a la figura del microcrédito, es relevante señalar que en Colombia esta categoría de servicio financiero se creó bajo la Ley 590 de 2000 como una estrategia fundamental para dar alcance a la “revolución del microcrédito” planteada por el gobierno de ese entonces, dada la importancia de este producto para el desarrollo de emprendimientos en el país; por lo tanto, se hace necesario contar con personal idóneo y capacitado para asesorar en debida forma a los futuros usuarios de este producto financiero. Entre estos, los analistas son quienes tienen el primer contacto con el cliente potencial, y en consecuencia, son ellos los que en gran medida deberían contar con un dominio amplio sobre la información que sustenta la validez de lo que se está ofertando. Por lo tanto, es allí donde cobran relevancia los procesos de capacitación, y en especial, aquellos direccionados desde el Banco W y enfocados hacia la capacitación del personal que ingresa bajo el cargo de analista de microcrédito.

Aunado a lo anterior, es necesario señalar que el hecho de que exista un proceso de capacitación no necesariamente

garantiza su efectividad o requerimientos de posibles mejoras, lo que se sustenta en la identificación de debilidades conforme a las quejas presentadas por parte de los usuarios financieros para las vigencias 2016, 2017 y 2018, donde fue predominante una expresión de insatisfacción al momento de recibir la información asociada a los microcréditos. A nivel general, y según reportes de la Superintendencia Financiera (2019), el 49,39 % de las quejas recibidas en el año 2016 presentaban la mencionada causal, que para los años 2017 y 2018 fue de 43,29 % y 34,95, respectivamente.

Analizando lo expuesto, dichas debilidades podrían estar relacionadas con aspectos de planeación estratégica, de objetivos claros contenidos en guías y en procesos de capacitación para los empleados encargados de impartir la formación, además de pocas horas de entrenamiento y escaso seguimiento a la labor desarrollada por los analistas, a fin de evitar la deserción de clientes por la mora en el pago de los productos, así como la baja productividad y eficiencia en la colocación de estos. Esta situación se constituye en una problemática que, en la mayoría de los casos, no logra ser detectada a tiempo, y que repercute de manera directa en la credibilidad del sistema financiero. En este sentido, queda evidenciado que el problema que sustenta el presente documento se centra en la falta de procesos efectivos de formación integral en materia financiera en el interior del sistema, donde las estrategias no solo estén circunscritas hacia la búsqueda de convenios y de una amplia cartera.

Lo expresado sustenta, por lo tanto, la propuesta de análisis y contribución a dicha problemática, en la medida que está dirigida tanto a formadores como a analistas de microcrédito, lo que permitirá al Banco W estrechar relaciones interpersonales y estrategias de comunicación adecuadas que orienten su función hacia el cumplimiento de metas y objetivos como contribución al mejoramiento de los indicadores de su entidad, así como a la credibilidad y fidelización de sus clientes.

Frente a la propuesta de mejora de los procesos que actualmente se adelantan en el interior de la institución financiera, es necesario exponer algunas posturas y antecedentes referenciales desde una mirada pedagógica y del desarrollo humano, en procura de analizar diferentes prácticas y estrategias en torno a la formación empresarial, con el fin de presentar una postura frente a las necesidades del Banco W de la ciudad de Pereira.

En el campo de lo pedagógico, algunas visiones se ubican desde el aprendizaje experiencial y el *coaching* empresarial como parte de procesos de formación formal y no formal. Desde la óptica del desarrollo humano, se expone un concepto vivenciado en comunidades latinoamericanas como el “Sumak kawsay y el Buen vivir”, y una postura eurocentrista bajo el concepto de “calidad de vida”.

En lo que concierne al aprendizaje experiencial, Gore y Vásquez (2010), en su libro *Hacer visible lo invisible, una introducción a la formación en el trabajo*,

invitan a los formadores a promover la reflexión acerca de ¿qué se aprende?, ¿cómo se aprende? y ¿cuáles son los efectos de estos aprendizajes en las personas y en el hacer colectivo?

Por su parte, Realin (2000) defiende el potencial de la interacción con la realidad en aras de desarrollar un nuevo conocimiento, dado que la formulación de problemas en contextos complejos y multidisciplinares, así como la necesidad de buscar respuestas o soluciones a dichos problemas, involucran al sujeto en procesos cognitivos que conllevan un aprendizaje mucho más profundo y rico que aquel que tradicionalmente se ha llevado a cabo en las aulas. Por consiguiente, el proceso de formación dentro del Banco W debe ser puesto en marcha dentro del entorno del día a día y en el quehacer colectivo, permitiendo así crear y afianzar un conocimiento en contexto.

Para Romero (2010), el aprendizaje en la organización se da primordialmente en comunidades y en redes de práctica; el aprendizaje experiencial ofrece una oportunidad para conectar la teoría con la práctica de manera que, al enfrentar al analista en formación a un cúmulo de situaciones reales, se pueda llegar a consolidar un conocimiento significativo y contextualizado bajo el fomento de la aplicación de lo aprendido.

Para Valderrama (2017), el concepto de *coaching* presenta sus raíces desde la psicología humanista. En esta corriente, Carl Rogers (1951), aplicando sus postulados de psicología clínica, presentaba el aprendizaje

centrado en la persona, pues consideraba que el objetivo de la educación consistía en ayudar a desarrollar el potencial del estudiante, a fin de que, desde un trabajo autónomo este se convierta en un individuo responsable, con criterio propio, creatividad, sentimientos positivos y autoestima.

Por su parte, Gore y Vásquez (2010) analizaron la formación para cajeros y vendedores de productos financieros en el Banco Ciudad del Sol en Argentina. Dicho estudio describe el proceso formativo de cada cargo, las falencias evidenciadas, así como las directrices de mejora llevadas a cabo conforme a las pautas de crecimiento de la Junta Directiva, desde donde decidieron adoptar el aprendizaje experiencial como mecanismo de formación del personal que ingresa al cargo de vendedor.

En otra perspectiva, Toscano, Romero y Paz (2016) mencionan la existencia de una ausencia en la preparación de textos sobre la inclusión financiera con intenciones pedagógicas para el personal que opera actividades de mercadeo de productos ofertados por parte de entidades financieras, ya que, por lo general, solo existen estudios de expertos en finanzas que conceptualizan sobre dichas realidades, pero no las llevan al plano formativo.

Con respecto a la postura mencionada en el inicio del presente documento y relacionada con el desarrollo humano, cobra relevancia el abordaje del concepto del “Buen vivir” (*Sumak kawsay*, en kichwa), que surge en las comunidades indígenas y

se visualiza en la constitución política de la República del Ecuador en el año 2008, donde, en su preámbulo, se establece que el pueblo soberano del Ecuador reconoce sus raíces milenarias, su pluriculturalidad, sus diferentes credos religiosos, así como la naturaleza de la cual hacen parte, pues dicha naturaleza es vital para la existencia del ser humano. Lo anterior les permitió estructurar un principio fundamental consistente en el deber de construir “una nueva forma de convivencia ciudadana, en diversidad y armonía con la naturaleza, para alcanzar el buen vivir, el *Sumak kawsay*; una sociedad que respeta en todas sus dimensiones la dignidad de las personas y las colectividades” (p. 1).

Rodríguez, Aguilar y Apolo (2018), en lo que respecta al Buen vivir, consideran que los bienes materiales no son los únicos satisfactores, dado que existen otras variables que deben ser consideradas, como el aprendizaje, los valores humanos, los códigos de conducta en sociedad y la naturaleza como el centro del debate; en otras palabras, existe una necesidad clara del establecimiento de principios de solidaridad y de crecimiento en un contexto de respeto hacia el otro y hacia la naturaleza, donde los objetivos económicos se ajusten a las leyes de funcionamiento de los sistemas naturales, presentando el concepto de sociobiocentrismo que tienda hacia la búsqueda de un equilibrio entre la sociedad, la economía, los procesos naturales y la biodiversidad, en aras de consolidar una mejora en las condiciones de vida para el planeta.

Con respecto al párrafo anterior, vale la pena destacar que el Banco W en su informe de sostenibilidad (2018) deja constancia de la firma del pacto del Protocolo Verde de Asobancaria, que consiste en generar una agenda de cooperación entre el Gobierno nacional y el sector financiero colombiano para facilitar la convergencia de esfuerzos en la implementación de políticas y prácticas que sean precursoras, multiplicadoras y ejemplares en términos de responsabilidad ambiental, y en armonía con un desarrollo sostenible.

En lo que respecta al concepto de “calidad de vida” dentro de la visión del desarrollo humano, Villavicencio y López (1999) afirman que este surge desde la preocupación por comprender el incremento de patologías sociales en aquellos países con altos estándares de bienestar, apareciendo problemáticas como el incremento de la tasa de suicidios, violencia y drogadicción, entre otros. En este sentido, fue explícitamente a través del programa de la Socialdemocracia Alemana (1974) que surge el concepto de “calidad de vida” entendido como “un conjunto amplio de condiciones materiales y espirituales, que determinan el bienestar efectivo de las personas, sus posibilidades y perspectivas individuales, y su lugar en la sociedad” (p. 1).

A partir del concepto señalado se empieza a vislumbrar un objetivo más allá de lo material, considerando las condiciones espirituales y de un sistema de creencias a título personal que percibe al ser humano como un ser social bajo el cuestionamiento

de lo que a la fecha se consideraba felicidad y bienestar; un sistema en el que la acumulación de capital no necesariamente fuera el eje central o articulador del mundo.

Pensar en una mejor calidad de vida no solo se debe vislumbrar como una necesidad o derecho de los países desarrollados. Para Palomino y López (1999), se trata de una demanda de los países en vía de desarrollo que requieren una participación real en materia de seguridad, medioambiente, política y principalmente de acceso a los mínimos de subsistencia como el agua potable, la energía, la vivienda y el trabajo y un estado de bienestar conforme a los Objetivos del Desarrollo Sostenible (2015) establecidos por la Organización de las Naciones Unidas.

Teniendo en cuenta lo expresado, es preciso señalar que el sector financiero tiene la necesidad de contar con herramientas pedagógicas de capacitación para sus empleados, las cuales, desde el presente documento, deberían apuntar hacia el aprendizaje experiencial con apoyo de aspectos efectivos del *coaching* empresarial, sin dejar de lado pilares tan relevantes del desarrollo humano como “el buen vivir” y la “calidad de vida”. De esta manera, la formación del personal se constituye en un elemento esencial para cualquier organización que tenga como objetivo la mejora continua de su gestión, y donde además se consideren aspectos inherentes al ser humano dentro de su subjetividad y capacidad de aprendizaje (Carrasco, Morales y Sánchez, 2011) que puedan ser replicados de manera clara, comprensible y efectiva al

momento de realizar una asesoría sobre el otorgamiento de un crédito, de forma tal que los usuarios entiendan de manera apropiada y sin ningún tipo de omisión todos los costos asociados al desembolso y pago, en caso de incurrir en una deuda bajo la modalidad de microcrédito, sin que posteriormente se sientan inconformes o defraudados en su buena fe. Cano, Esguerra, García, Rueda y Velasco (2014) señalan que los usuarios del sistema financiero deben contar con un adecuado acceso a la información en conceptos básicos sobre finanzas al momento de tomar un crédito.

Teniendo en cuenta la problemática evidenciada, así como los antecedentes teóricos analizados, se expone a continuación el desarrollo de la propuesta tendiente al diseño de un plan de formación integral formulado desde las necesidades de los analistas, así como de la institución financiera.

### **Conceptos fundamentales de los productos financieros pasivos en el ámbito de los microcréditos en Colombia**

En Colombia existen diversos productos financieros pasivos con características diferentes, ya sea por su naturaleza, forma de pago, tasa de interés, público objetivo, etc., que ofertan recursos monetarios para la consecución de bienes y/o servicios mediante créditos de libre inversión, créditos de vivienda, créditos de vehículo, *leasing* habitacional, tarjetas de crédito, libranzas, microcréditos, entre otros. Es importante

entender que cada una de estas modalidades de crédito presenta diferentes riesgos y diversos costos, lo que será explicado con suficiencia en lo alusivo a los microcréditos como objeto de estudio del presente escrito.

Un microcrédito, de acuerdo con la Ley 590 del 2000, se entiende como el sistema de financiamiento de las microempresas con un monto máximo de 25 salarios mínimos legales mensuales vigentes, y con destinación al capital de trabajo. Un ejemplo de ello es la compra de inventarios o liquidez para la operación ordinaria; por lo tanto, en primera instancia se podría suponer que los únicos costos que llevan implícitos los microcréditos serían la tasa de interés y el seguro de vida, pero al ser este un producto financiero con características especiales, cuenta también con cobros adicionales autorizados por la legislación colombiana, entre los que se encuentran la comisión mipyme y la comisión del Fondo Nacional de Garantías, además del impuesto al valor agregado sobre dichas comisiones.

El cobro fundamental asociado a una deuda se denomina tasa de interés, y es esta la que cuantifica el valor del dinero en el tiempo como un indicador expresado como un porcentaje que determina el monto de los intereses, de modo que se puede entender en principio como el costo que se debe pagar por usar el dinero prestado (Anaya, 2017).

Adicional al cobro de intereses, es importante aclarar la existencia de un riesgo latente a la hora de tomar un crédito, que

consiste en el impago de la deuda como consecuencia del fallecimiento prematuro de su titular; por lo tanto, dentro del sistema financiero regulado es obligatorio contar con garantías que mitiguen dicho riesgo mediante la adquisición de un seguro de vida, que, tal y como lo indica Jurado (2009), dispersa los riesgos y los asegura, produciendo así una sensación real de tranquilidad al sentirse los individuos cubiertos ante las consecuencias de orden económico que produce un fallecimiento prematuro, sin

dejar a los dependientes en una situación de precariedad o insuficiencia.

Como se explicó en párrafos anteriores, dentro de la legislación colombiana se contempla la comisión mipyme, que hace referencia a unos montos diferenciales a través de la autorización expresa del Consejo Superior de la Microempresa, que establece el cobro de dichas comisiones de acuerdo con el monto de cada crédito; eso se evidencia en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Cobro comisión mipyme

<b>Monto del crédito otorgado</b>	<b>Tasa de comisión</b>
Entre 1 y 4 SMLMV	7,5 %
Entre 4 y 25 SMLMV	4,5 %
Mayor a 25 SMLMV	0 %

Fuente: Consejo Superior de la Microempresa

Al momento de otorgar un microcrédito se debe estar consciente de que el público al que va orientado este tipo de producto normalmente no cuenta con una garantía real, es decir, no hay un bien inmueble para hipotecar, ni un vehículo a pignorar, y mucho menos un salario fijo que se pudiese embargar (aclarando que el enfoque de dicho producto financiero tiene por objetivo apoyar al microempresario para que invierta en el mismo negocio, ya sea en activos fijos o inventarios). Es necesario el apoyo del Fondo Nacional de Garantías, el cual, por medio del cobro de una comisión, otorga garantías como contraprestación al riesgo que se asume al adquirir el compromiso

de pagar una porción del saldo insoluto de créditos garantizados incumplidos. Dicho Fondo (2019) explica en su página web que el valor de la comisión es aquel monto necesario para cubrir los posibles pagos que debe asumir la entidad por el incumplimiento de garantías y los costos operativos asociados al otorgamiento de estos.

Por último, se encuentra el impuesto al valor agregado sobre las comisiones efectivamente cobradas, que es un gravamen al consumo del orden nacional y de naturaleza indirecta cuyo objetivo se centra en gravar el mayor valor que se genera por transformar un bien, por la utilidad percibida al enajenarlo,

o por prestar servicios entre los cuales se encuentran las comisiones cobradas por el sector financiero (Rodríguez, 2018).

### **Análisis del perfil ocupacional de los analistas de microcrédito del Banco W acorde con las necesidades del servicio**

La evaluación del perfil ocupacional es fundamental y tiene cada vez mayor difusión en el ámbito de la educación y de las organizaciones. Tanto el perfil profesional como el perfil de un egresado, de acuerdo con Arnaz (1981), es un concepto que puede interpretarse con facilidad, intuitivamente, y se utiliza de manera flexible. Para el caso puntual del presente artículo, este concepto será abordado desde su uso en el ámbito de la educación y de la psicología organizacional.

En primera instancia, se resalta la definición establecida por parte del Ministerio del Trabajo (2019), que expresa que el perfil ocupacional consiste en “la descripción de los conocimientos, las habilidades, actitudes y aptitudes que una persona debe tener para desempeñarse en distintas situaciones de trabajo”. <https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/movilidad-y-formacion/perfiles-ocupacionales>.

Por consiguiente, es importante analizar el perfil ocupacional del analista del Banco W, ya que dicho estándar permite conocer las competencias necesarias con las cuales debe contar la persona que ocupará dicho cargo, lo que permite evidenciar el grado de instrucción, experiencia, habilidades y destrezas, de manera que, de no realizarse dicho estudio, el banco no contaría en

principio con la persona indicada, lo que influiría en un bajo rendimiento y en procesos de capacitación dispendiosos.

En cuanto al perfil ocupacional definido para el cargo de analista de microcrédito, se contó con la información suministrada por el Banco W:

### **Perfil ocupacional del Banco W**

#### **Formación**

Título de técnico o tecnólogo en Administración de Empresas, Finanzas y Negocios Internacionales, Mercadeo, Economía, Contaduría o carreras afines al cargo, o como mínimo, contar con 5 semestres en las formaciones antes mencionadas.

#### **Experiencia**

Mínimo de 6 meses (deseable un año) en labores comerciales de cualquier sector, preferiblemente con experiencia comercial en trabajo de campo.

#### **Conocimientos básicos**

- Conocimiento en interpretación lecturas de centrales de riesgo
- Conocimiento sobre validación e interpretación de documentos de crédito de acuerdo con el perfil análisis financiero y viabilidad de los créditos
- Manejo de herramientas ofimáticas, en especial Excel, nivel intermedio.

## Cumplimiento perfil requerido por el Banco W

De acuerdo con lo expresado, se analizó el cumplimiento de los requisitos

del perfil establecido en las políticas de la institución financiera para los 24 analistas de microcrédito vinculados en la ciudad de Pereira, lo que arrojó el siguiente resultado:

**Tabla 2.** Estado de cumplimiento del perfil requerido por el Banco W

Perfil establecido	Cumple	No cumple
<b>Formación:</b> Título técnico o tecnólogo en Administración de Empresas, Finanzas y Negocios Internacionales Mercadeo, Economía, Contaduría o carreras afines al cargo, o como mínimo contar con 5 semestres en las formaciones antes mencionadas.	18	6
<b>Experiencia:</b> mínimo de 6 meses (deseable un año) en labores comerciales de cualquier sector, preferiblemente con experiencia comercial en trabajo de campo.	21	3

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior permite inferir que en la sucursal del Banco W de la ciudad de Pereira no hay un cumplimiento pleno del perfil establecido al momento de realizar el proceso de selección del personal, de modo que se puede ver comprometida la ejecución eficiente de los objetivos y metas planteadas. Por lo tanto, el equipo investigador considera fundamental contar con conocimientos previos básicos financieros, administrativos y de comunicabilidad del futuro analista, con el fin de determinar la viabilidad de las solicitudes de crédito de las diferentes líneas que maneja el Banco W.

Bajo el análisis anterior, se determina que no es necesario el establecimiento de

un nuevo perfil, sino que, por el contrario, se dé el debido cumplimiento al establecido, toda vez que la entidad financiera promueve escenarios de formación basados en el desarrollo de competencias. En el momento en el que el analista no cuente con la formación y experiencia debidamente solicitada, dicho proceso de capacitación puede conllevar un mayor esfuerzo, y por consiguiente, una disminución de la eficiencia de la labor a ejecutar.

## Metodología

El presente artículo corresponde a un tipo de investigación descriptiva, pues se partió de las necesidades de formación y el

entrenamiento que ha sido llevado a cabo por parte del Banco W de la ciudad de Pereira para sus analistas de microcréditos desde el año 2016 hasta la fecha, con lo cual se propuso una estrategia pedagógica diferente a un simple entrenamiento.

Como método se abordó el estudio de caso, con la finalidad de conocer y comprender la particularidad referida a los temas de formación del Banco W de la ciudad de Pereira, y formular un plan de formación pedagógica como cumplimiento del objetivo general del artículo. Se trabajó desde un enfoque cualitativo, con información de tipo secundaria, mediante el uso de fuentes indagadas a través de bases de datos, libros y normatividad vigente. Se contó a su vez con datos suministrados de manera directa por el Banco W, y la aplicación de un instrumento de investigación denominado encuesta, a partir de preguntas cerradas como fuente primaria de información.

## **Resultados**

En aras del cumplimiento del objetivo propuesto en el presente artículo, que se centra en proponer estrategias de formación pedagógica para los analistas del producto microcrédito del Banco W de la ciudad de Pereira, se requirió, en primera instancia, conocer el número de analistas que trabajan en la institución financiera sucursal Pereira, para así llevar a cabo la aplicación de un instrumento (encuesta) que permitiera conocer su percepción frente al proceso de capacitación que han recibido por parte del banco, con el propósito de identificar necesidades, y a partir de ellas, elaborar

la propuesta de formación pedagógica requerida.

El Banco W cuenta en la actualidad con 24 analistas de microcrédito, a quienes se les realizó la encuesta, y cuyas respuestas se analizan a continuación.

Conforme a los resultados del tiempo de vinculación, se permite inferir que el 64 % de los encuestados cuentan con una vinculación mayor a dos años en el banco, lo que evidencia estabilidad y cumplimiento de los lineamientos propuestos en la planeación estratégica. Esto se manifiesta en el informe de sostenibilidad para la vigencia 2018, donde se afirma que el principal objetivo dentro del bienestar laboral radica primordialmente en la creación de empleos de calidad, así como en el mantenimiento de ambientes de trabajo seguros y el desarrollo de colaboradores competentes.

A su vez, la entidad se ha comprometido con la formación impartida, toda vez que la totalidad de los analistas han sido partícipes de procesos de capacitación, lo que permite inferir que existe un compromiso por ejecutar la política de capacitación para el personal que trabaja para esta entidad financiera.

En lo que se refiere a la pertinencia del proceso de capacitación, se demuestra una percepción satisfactoria, ya que la totalidad de los encuestados consideran que el proceso de capacitación ha sido coherente con la labor a ejecutar. El 91,67 % expresa que el proceso de formación cumplió con sus expectativas al momento de ingresar a la institución, así como el compromiso por

parte del equipo formador y la relación entre las metas de aprendizaje y la calidad de este en el interior de la institución financiera.

Posteriormente, y con el ánimo de continuar con el diagnóstico del proceso de formación del Banco entre los años 2016-2019, se plantearon catorce preguntas más, con el fin de identificar aquellas temáticas que requieren una mayor atención por parte del equipo de formadores de la institución, conforme a la Tabla 3.

A partir de las respuestas referidas a las catorce temáticas ya mencionadas, el equipo investigador estableció una medida estándar

del 85 % de satisfacción con respecto a la percepción de aprendizaje de los analistas formados durante el periodo analizado. Dicha medida estándar está compuesta por aquellas respuestas argumentadas bajo un criterio de *totalmente de acuerdo y de acuerdo*; por lo tanto, aquellas preguntas que no cumplieron con dicha medida, y por consiguiente evidenciaron una inconformidad igual o superior al 15 %, deberán ser consideradas para su revisión por parte del área de formación del Banco W.

Es importante señalar que esta medida estándar arrojó los siguientes resultados por temática:

**Tabla 3.** Resumen del estado de las temáticas del proceso de capacitación

N.º de la pregunta en la encuesta	Temática consultada	Satisfactorio	Por mejorar
4	Indicadores de cartera	79,17 %	20,83 %
5	Funciones del cargo	100,00 %	0,00 %
6	Comité de crédito	96,00 %	4,00 %
7	Gestión de cartera	96,00 %	4,00 %
8	Agenda diaria	87,50 %	12,50 %
9	Análisis de carácter y georeferenciación del cliente	87,50 %	12,50 %
10	Identificación información financiera del cliente	91,67 %	8,33 %
11	Uso dispositivo Ic3 para de registro información del cliente	75,00 %	25,00 %
13	Centrales de riesgo	95,83 %	4,17 %
14	Comisión mipyme	75,00 %	25,00 %
15	Fondo Nacional de Garantías	83,33 %	16,67 %
16	Costos del crédito mipyme	83,33 %	16,67 %
17	Identificación de tipos de cliente	83,33 %	16,67 %
18	Comprensión cultura organizacional del Banco	91,67 %	8,33 %

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 3 identifica seis temáticas que no cumplieron con el estándar señalado, lo que implica el establecimiento de una estrategia de mejora (señalada en el análisis de resultados) en el proceso de formación, a saber: indicadores de cartera, uso dispositivo Ic3 para registro de información del cliente, comisión mipyme, Fondo Nacional de Garantías, costos del crédito mipyme e identificación de tipos de cliente.

En cuanto a la necesidad de creación de estrategias, resulta fundamental definir en qué consiste una estrategia pedagógica a partir de lo expuesto por Morín (1990), quien asume que la estrategia permite, a partir de una decisión inicial, imaginar un cierto número de escenarios para la acción, escenarios que podrán ser modificados según las informaciones que nos lleguen en el curso de la acción y según los elementos aleatorios que sobrevendrán y perturbarán la acción. La estrategia lucha contra el azar y busca información (p. 113).

Por lo anterior, se infiere que una estrategia pedagógica para la ejecución del plan de capacitación del Banco W tiene como objetivo plantear una estructura que permita el mejoramiento del desempeño profesional frente a las necesidades de la institución; por lo tanto, la estrategia que se plantea consiste en generar escenarios de contacto experiencial en primera instancia, desde situaciones simuladas con un grupo de analistas que cuenten con un tiempo de vinculación mayor a un año, entendidos estos como “analistas expertos o tutores”, quienes asumirán el rol de cliente potencial, mientras que los analistas en formación en

el marco de un ambiente controlado podrán aportar, desde su óptica y percepción en colectivo, el primer acercamiento al cliente y a las problemáticas cotidianas.

Se prevé que durante el proceso experiencial propuesto surjan dudas por parte de los analistas en formación acerca de temáticas que requieren un mayor afianzamiento relacionado con los costos de un crédito, la comisión mipyme, el uso del dispositivo Ic3 de registro de información del cliente, identificación de tipos de clientes y el indicador de cartera. Dichas dudas se evidenciarán cuando la persona en formación tenga contacto por primera vez con el analista experto; en consecuencia, si no se respeta el perfil ocupacional, el tiempo de formación no será el indicado para que todos los analistas interioricen conceptos básicos para el debido asesoramiento del cliente.

Una vez estructurado dicho preámbulo, se hace fundamental el acompañamiento del formador en este proceso, quien será la persona responsable de presentar tanto la política institucional como el afianzamiento de conceptos, mediante analogías desde el desarrollo humano y del diario vivir que vincula transversalmente la filosofía del *Sumak kawsay*, “Buen vivir”, y la política de sostenibilidad (2018) en busca de la apropiación de estrategias medioambientales del Banco W, sin dejar de lado el plan de estudios ajustado a la necesidad requerida por parte de la comunidad de analistas.

Finalmente, el equipo investigador aclara que el análisis de resultados incluye

solo la formulación de la estrategia, mas no su aplicación y ejecución, dado que solo se trata de una propuesta que tendrá que ser considerada por las directivas del banco.

como marco principal del artículo, se expone a continuación la formulación de la estrategia propuesta desde cada una de las competencias a desarrollar dentro de proceso de formación del Banco W:

Una vez identificadas aquellas temáticas que requirieron una mayor profundización

**Tabla 4.** Competencias técnicas

Competencias Técnicas	Objetivos
Desarrollar estrategias de negociación que atiendan a las necesidades del cliente, con base en la promesa de servicio que tiene el Banco, garantizando relaciones a largo plazo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar y planear la gestión diaria y mensual de su cartera con el fin de alcanzar los indicadores propuestos por el Banco.</li> <li>2. Comunicar claramente las ventajas, características y beneficios de los productos que ofrece el Banco, con base en la promesa de servicio, brindándole adecuado manejo a las objeciones presentadas.</li> <li>3. Escuchar y analizar la información del cliente para ofrecerle un producto/ servicio acorde a sus necesidades.</li> <li>4. Desarrollar técnicas de cobranza que le permitan llevar a cabo de forma efectiva la recuperación de cartera.</li> </ol>
Aplicar la metodología de microcrédito con base en las políticas y procedimientos establecidos, realizando una gestión integral de la cartera para lograr los objetivos del banco y minimizar la exposición al riesgo	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Identificar el mercado objetivo observando el entorno socioeconómico y la caracterización del cliente.</li> <li>6. Definir e interpretar los conceptos básicos financieros y contables para el análisis cuantitativo.</li> <li>7. Operar herramientas ofimáticas y demás aplicativos del Banco.</li> <li>8. Administrar y custodiar la información suministrada por el cliente</li> <li>9. Presentar en comité la gestión realizada de los factores que afectan la cartera fundamentado en el conocimiento de los indicadores</li> <li>10. Generar estrategias para la administración y proyección de la cartera</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

La estrategia de formación requirió la definición de dos competencias técnicas acompañadas de los objetivos que se deben alcanzar, tal como se expone en la Tabla 4.

competencias señaladas estarán compuestas por diferentes contenidos con sus respectivos métodos de formación, tanto presencial como experiencial, entre los cuales se destacan las siguientes estrategias para cada uno de los objetivos planteados:

A su vez, es preciso indicar que cada uno de los objetivos que componen las dos

**Tabla 5.** Estrategias de formación

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia experiencial</b>	<b>Estrategia presencial o virtual</b>
1	El tutor facilita la observación de la planeación y ejecución de actividades en el día de un analista. El tutor muestra cómo está estructurada la carpeta, la agenda, gestionar los listados	Recoger experiencias entre los mismos analistas
2	Observación de cómo el tutor ofrece el portafolio	El formador contextualiza los beneficios y ventajas, tasas y formatos a que dé lugar cada uno de ellos Observación de como el tutor ofrece el portafolio
3	Estructurar un caso de técnicas de ventas con lo observado en campo El analista elabora la matriz de la competencia	El formador realiza taller de clínica de ventas, manejo de objeciones y cierre incluir todos los productos
4	Traer un caso en la recuperación de cartera que haya observado en el trabajo en campo con el tutor	Curso virtual casos inadecuados en la gestión de cobranza
5	Salida de campo para realizar observación del mercado objetivo	Conceptualización de qué es la microempresa y verificación de la lectura a través de los clickers y contextualizar cómo se aplican los conceptos en la metodología
6	Traer diligenciado en el formato el análisis financiero la prenda abierta sin tenencia de un crédito estructurado, aprobado y desembolsado	Diligenciamiento de los formatos de análisis financieros, de la prenda abierta ejercicios de aplicación del análisis cuantitativo
7	El tutor acompañará en el momento de la consulta y generación de reportes.	El formador explicará las actividades y funcionalidad del dispositivo. A su vez, la lectura e interpretación de los reportes generados, manejo de la intranet y riesgo operativo
8	Realizar simulación de la entrega de la carpeta de un posible cliente con la respectiva lista de chequeo	El formador explicará el orden de la carpeta, manejo y custodia documental (procedimiento perdida de carpetas). Interpretación de documentos asociados al crédito
9	Cada estudiante sustentará en comité al Formador un crédito real que haya conseguido en campo con apoyo del tutor para la consulta y generación de reportes.	El formador proporcionará un perfil de riesgo para que el estudiante presente el análisis, estado e indicadores de su cartera y presentar su plan de trabajo.
10		El formador retroalimentará al estudiante en el proceso desde la responsabilidad e impacto que tiene su cargo en la compañía y el aporte de recomendaciones basados en los resultados de la actividad de presentación al comité.

Fuente: Elaboración propia

Por último, cabe resaltar que el proceso de formación requiere, en el desarrollo de cada una de las competencias, contar con el componente experiencial, ya que es este contacto con el entorno el que permite afianzar conceptos y lograr aprendizajes significativos, haciendo hincapié en la importancia del medioambiente en cada una de las actuaciones de los analistas de microcrédito y de la institución financiera, reconociendo a la naturaleza como un sujeto de derechos contenido en la política del Banco W.

Un proceso de diagnóstico y formulación de estrategias pedagógicas en torno a la formación empresarial debe partir desde las necesidades al interior de las organizaciones y no desde un grupo focal de usuarios del sistema, contando siempre con un enfoque humanista de acuerdo con los conocimientos adquiridos en procesos formativos previos.

Posteriormente, se deja constancia, desde la teoría, de que el simple hecho de que las personas se encuentren inmersas en procesos formativos permite un crecimiento personal para la consecución de metas desde el campo laboral, el cual logra dar un acercamiento a la mejora del servicio a prestar. Al mismo tiempo, para el caso del Banco W, el analista es un colaborador fundamental dentro de la institución financiera, lo que permite, desde los procesos de formación integral, edificar un pilar para la toma de decisiones asertivas al momento de ofrecer el portafolio

de productos y de mejorar las habilidades comunicativas en el desarrollo de las microfinanzas.

Por último, desde el punto de vista financiero, la formulación de la estrategia busca la mejora en el proceso de formación de los analistas, que se constituye como punto clave para impactar la calidad de la cartera del banco. De allí se desprenden variables como el número de clientes y el retorno de la deuda en beneficio del indicador de mora, que se espera disminuya en el mediano y largo plazo como efecto de un proceso eficiente realizado por parte de los analistas de crédito debidamente formados; un proceso en el que prime la necesidad de que los analistas cuenten con un entrenamiento técnico, pero también de formación suficiente que les permita brindar una orientación confiable, para lograr captar más usuarios y generar credibilidad en el sector financiero, lo que redundará en la satisfacción de los clientes y en el mejoramiento de la imagen corporativa del banco.

### **Agradecimientos**

Los autores agradecen a cada persona que ha sido parte del proceso formativo, desde la familia, amigos y docentes. Todos han permitido, en medio de las experiencias vividas, recorrer un camino frondoso lleno de aprendizajes significativos en el que día a día se nos ha dado la oportunidad de crecimiento y desarrollo como seres humanos.

## Referencias

- Arnaz, J. (1981). Guía para la elaboración de un perfil del egresado. *Revista de Educación Superior*, 10(4), 1-7.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador, Quito. Autor.
- Banco W (2018). *Informe de sostenibilidad*. Autor.
- Cano, C. G., Esguerra, M. D., García, N., Rueda, L., & Velasco, A. (2014). Inclusión financiera en Colombia. Recuperado de: [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/eventos/archivos/sem\\_357](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/eventos/archivos/sem_357).
- Carrasco, D. y Morales, M. y Sánchez, D. (2011). El sistema integral de formación para la gestión universitaria: la función económico-financiera. *Revista Extoikos*, 1, 54-60.
- Confecámaras (2018). *Informe de dinámica empresarial en Colombia I Semestre de 2018*. Autor. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/22708>
- Díaz, F. (1993). Aproximaciones metodológicas al diseño curricular hacia una propuesta integral, en Tecnología y Comunicación Educativas. *Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa*, 21, 19-39. [http://tyce.ilce.edu.mx/tyce/21/TecyComEduNo21\\_A02.pdf](http://tyce.ilce.edu.mx/tyce/21/TecyComEduNo21_A02.pdf)
- Díaz, F. (1999). Elaboración del perfil profesional. En F. Díaz Barriga, M. L. Lule, D. Pacheco Pinzón, S. Rojas-Drummond y E. Saad Dayán (Eds.). *Metodología de Diseño Curricular para Educación Superior* (pp. 85-104). Trillas
- Fundación Mapfre. (2009). *El seguro de vida en España: Factores que influyen en su progreso*. Autor.
- Glazman, R. y de Ibarrola, M. (1978). *Diseño de planes de estudio*. CISE, UNAM.
- Gore, E. y Vásquez, M. (2010). *Hacer Visible lo invisible: Una introducción en el trabajo*. Granica.
- Ley 590 (2000, 10 de julio) Diario Oficial N.º 44.078 de 12 de julio 2000. Bogotá, Colombia.
- Morin, E. (1990): *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Ortiz, A. (2017). *Finanzas básicas para no financieros con normas internacionales de información financiera (niif)*. Cengage.
- Palomino, B. y López, G. (1999). Nota Crítica: Reflexiones sobre la calidad de vida y el desarrollo. *Revista región y sociedad*, 11(17), 171-185.
- Programa de la Socialdemocracia Alemana (1974), *Die neue Gesellschaft*, 9, RFA. Autor.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (2019). [www.co.undp.org](http://www.co.undp.org)

Raccanello, K. y Herrera, E. (2014). Educación e inclusión financiera. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 64(2), 119–141.

Raelin, J. A. (2000) *Work-based Learning: The New Frontier of Management Development*. Prentice Hall Inc.

Rodríguez, C. (2018). *Manual práctico de IVA y facturación*. Legis.

Rodríguez, M., Aguilar, J. y Apolo, D. (2018). El Buen vivir como desafío en la formación de maestros aproximaciones desde la Universidad Nacional de Educación del Ecuador. *Revista mexicana de investigación educativa*, 23(77), 577-596.

Rogers, K. (1951). *Client-centered therapy*. Constable and Company Limited.

Romero, M. (2010). El aprendizaje experiencial y las nuevas demandas formativas. *Revista de Antropología Experimental*, 10(8), 89-102.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2019). [www.superfinanciera.gov.co](http://www.superfinanciera.gov.co)

Toscano, D., Romero, H. y Paz, C. (2000). Características de la formación en la empresa española. *Revista papeles de Economía española*, 86, 295-307.

Valderrama, B. (2017). ¿Qué aporta el coaching a la educación? *Revista padres y maestros*, 369, 34-44.

Villavicencio, B., & López G. (1999). Reflexiones sobre la calidad de vida y el desarrollo. Región y Sociedad. *Revista de El colegio de Sonora*, 11(17), 171-185