

308923

71
2ej.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE PEDAGOGIA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



**IMPLANTACION DE UN CURSO DE INDUCCION
PARA AGENTES DE ATENCION TELEFONICA**

**INFORME ACADEMICO
DE ACTIVIDAD PROFESIONAL**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A :
ANA TERESA MORALES SALVADORES

DIRECTOR DEL INFORME ACADEMICO
LIC. MONICA DEL CARMEN MEZA MEJIA

MEXICO, D. F.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**A Dios porque me lo ha dado todo, Amor a manos llenas,
Salud para disfrutar la maravilla de estar viva y trabajo para
crecer personal y profesionalmente.**

INDICE

CONTENIDO	PÁGINA
EXORDIO	
Exposición de motivos	3
Justificación de la relación del informe con la carrera de Pedagogía	5
I. CUERPO DEL TRABAJO	
1.1 Descripción general	
1.1.1 Tipo de Institución	8
1.1.2 Metas y/u objetivos institucionales	9
1.1.3 Estructura general	15
1.2 Descripción específica	
1.2.1 Funciones y acciones desarrolladas	26
1.2.2 Acción específica sujeta a informe	30
II. VALORACIÓN CRÍTICA	
2.1 Fundamentación crítica	
2.1.1 Valoración pedagógica de la acción sujeta a informe	40
2.1.2 Logros y posibilidades	50
2.2 Presentación de la propuesta	52
CONCLUSIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXOS	59

Exordio

Exposición de motivos

Como egresado de la carrera de Pedagogía se adquiere un doble compromiso, por un lado, desarrollar las funciones de acuerdo al tipo de empresa y al trabajo que en ella se realice con dedicación, esmero y profesionalismo, dejando muy en alto el nombre de la Universidad que a través de sus maestros, te ofreció conocimientos y experiencias que te permiten aspirar a lograr una posición dentro de la sociedad económicamente activa del país; y por otro lado la responsabilidad de promover y estimular el desarrollo del personal que compone a la empresa a través de la búsqueda constante de nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.

El trabajo que se presenta a continuación se desarrolló dentro de una empresa del sector financiero específicamente en uno de los departamentos de atención y servicio a clientes a través del teléfono.

El desarrollo de este trabajo permitió que los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y la experiencia desarrollada a través de la aplicación práctica de los mismos en el ámbito laboral, confirmaran que la teoría y la

práctica son complementarias y/o interdependientes para el logro de los objetivos profesionales del individuo.

Confirmé también que el ser humano se encuentra siempre en un proceso de aprendizaje y que el equilibrio de lo técnico con lo humanístico es el éxito de cualquier actividad de capacitación que se realice dentro de la empresa, el respeto de la individualidad del hombre a pesar de encontrarse dentro de un grupo representa una oportunidad de personalizar el aprendizaje aún cuando éste sea compartido por otros.

A partir de estos conceptos considero importante la oportunidad de compartir la experiencia adquirida a partir de la aplicación práctica basada en la teoría aprendida a lo largo de la carrera.

Justificación de la relación del informe con la carrera de Pedagogía.

El presente informe se encuadra en el área empresarial, es en ella donde se desarrolla la labor del pedagogo.

Principalmente encontramos al pedagogo en el área de capacitación y desarrollo de personal, sin embargo, en ocasiones tiene la oportunidad de integrarse a la operación a través de sus diferentes áreas de negocio y servicio, desarrollando funciones de asesoría para el desarrollo del personal de un departamento, considerando las situaciones específicas del mismo y logrando con esto una mayor precisión en su labor como pedagogo.

El quehacer del pedagogo, tanto en áreas de capacitación y desarrollo de la institución, como en alguno de sus departamentos, tiene como principio rector el objetivo general de la carrera de pedagogía de la Universidad Panamericana:

" La formación conceptual operacional de profesionales de la educación que sean capaces de tomar decisiones para: diagnosticar, planear, realizar y evaluar acciones que contribuyan a la mejora personal y social en cualquier etapa evolutiva, en los ámbitos empresarial, comunitario, familiar y escolar".

El trabajo se encuentra integrado de la siguiente manera:

En la primera parte se describe de manera general a la empresa en donde se llevó a cabo el trabajo descrito; esta empresa pertenece al sector financiero, un banco, podríamos decir que uno de los más importantes del país.

El banco por su trayectoria ha logrado estructurar de una manera muy completa su actuar, además se le ha dado mucha importancia a la administración de Recursos Humanos, desarrollando planes y programas muy completos para cada una de sus áreas.

Se han realizado esfuerzos importantes por documentar el ser y quehacer de la empresa a través de la definición y difusión de sus valores, metas y objetivos, también manteniendo una comunicación constante sobre sus cambios y logros.

En el rubro de capacitación, podríamos decir que a nivel institucional se ha dedicado la mayor parte del tiempo y recursos en el desarrollo de cursos administrativos, por ejemplo administración básica, liderazgo, conducción de juntas y reuniones, etc. Por otro lado se han diseñado programas muy ambiciosos de desarrollo de empleados para ocupar puestos clave dentro de la organización, principalmente apoyados por becas tanto en México como en el extranjero.

En esta parte se describe el departamento en donde se desarrolló el trabajo descrito en el informe, su organización, el perfil del personal que lo conforma y la descripción general de las funciones que en él se desarrollan.

También se explica con mayor detalle las actividades, que como pedagogo se desarrollaron para la implantación del curso de inducción para agentes telefónicos: el diseño, desarrollo, implantación y evaluación de un proceso de capacitación, con la inmensa riqueza de participar activamente en cada una de las etapas.

En la segunda parte se pretende fundamentar el por qué se realizó este trabajo desde el punto de vista pedagógico, en donde se hace una evaluación de los logros obtenidos y las posibilidades de mejora del mismo.

El realizar este trabajo me permitió reflexionar sobre todo lo que puede y debe hacerse para lograr un mejor desempeño del individuo dentro de su trabajo; y también sembró en mí la inquietud de retomar el aprendizaje obtenido a lo largo de la carrera para evaluar la situación del departamento al que pertenezco y proponer muchas más actividades que promuevan el desarrollo integral de las personas que lo conforman que se traduce en resultados para la institución.

I. Cuerpo del trabajo

1.1 Descripción general

1.1.1 Tipo de Institución

El trabajo que a continuación se describirá se realizó en una empresa del sector financiero, en el banco más importante del País, considerado la institución de crédito líder con aproximadamente una cuarta parte de los activos totales del Sistema Bancario.

Actualmente el grupo financiero al que pertenece el Banco cuenta con aproximadamente 27,000 colaboradores a nivel nacional y alrededor de 500 en el extranjero

Tiene una cobertura nacional de 900 sucursales, que incluyen alrededor de 60 sucursales en supermercados y 1,600 cajas permanentes entre otros dispositivos de atención.

Las empresas que conforman el grupo financiero son:

- Ø Un Banco
- Ø Una Casa de Bolsa
- Ø Una Arrendadora
- Ø Una Empresa de Factoraje

☞ Una Casa de Cambio

☞ Una Aseguradora.

Tiene oficinas en el extranjero que funcionan como oficinas de operación bancaria y obtienen recursos en mercado de dinero y capitales. Operan únicamente con servicios de órdenes de pago, créditos comerciales y reembolsos de cobranzas enviadas al extranjero, además de aquellas oficinas de representación en el extranjero, las cuales tienen como objetivo promover el establecimiento de empresas que actúen como enlace de industriales mexicanos con sus contrapartes en los países donde se ubican o zona de influencia. No realizan operaciones bancarias de ninguna índole.

El grupo financiero es el más grande de América Latina. Es líder nacional en el manejo de instrumentos de renta variable, administrando el 36% de los recursos de sociedades de inversión común y como banco se sitúa en primer lugar en capital contable con el 25% del sistema bancario mexicano.

1.1.2 Meta y/u objetivos institucionales

Considerando las características del grupo y su posición en el mercado, se ha establecido como meta continuar siendo líderes en el ramo cumpliendo con el reto de atender en forma más ágil y especializada a los clientes de

los distintos mercados, logrando una clara mejoría de la calidad del servicio.

La visión del grupo se encuentra ubicada en tres aspectos:

☞ **Desarrollar la Banca Universal por excelencia en el País**

☞ **Profundizar y consolidar las fortalezas en México como mercado natural**

☞ **En el ámbito internacional, trabajar constantemente para ser el mejor Banco mexicano para los extranjeros y la mejor opción internacional para los mexicanos**

Como parte de su estrategia de competitividad han determinado nueve principios rectores que orientan su quehacer:

1. **Búsqueda de la excelencia en el servicio.**
2. **Enfoque hacia la rentabilidad.**
3. **Desarrollo continuo del personal.**
4. **Visión y compromiso a largo plazo.**
5. **Confianza en México.**
6. **Cercanía con el cliente y los mercados.**

7. Mantenimiento de estructuras ágiles y flexibles.
8. Formación de un equipo profesional, leal y entusiasta.
9. Sentido de oportunidad y constancia en las decisiones.

Basados en la responsabilidad del banquero y financiero en el salvaguardar los intereses de sus clientes y satisfacer sus necesidades financieras actuales y futuras se han determinado los siguientes valores profesionales:

1. Profesionalismo:

Práctica encaminada a poner todo el esfuerzo y capacidades personales para hacer lo que debe hacerse en forma correcta. Implica la actualización continua de conocimientos y habilidades fortaleciendo valores y actitudes positivas.

2. Compromiso:

Involucración con los principios en los que se cree para cumplir con los convenios y obligaciones acordados con los demás.

- 3. Respeto:** Atención y consideración a la dignidad y a los derechos inherentes a la naturaleza del ser humano, siendo este el fin y no el medio, comenzando por uno mismo.
- 4. Honradez:** Proceder recto y con honor, respetando los bienes de los demás, usando los bienes de la institución y del cliente solo para el trabajo, en la forma, tiempo y lugar establecidos por la misma institución, y no para beneficio personal o de terceros.
- 5. Discreción:** Guardar y proteger la información a la que se tiene acceso, utilizándola prudente y éticamente; no para beneficio personal o de terceros ni de alguna otra forma no autorizada por la institución.
- 6. Excelencia:** Desarrollar un trabajo de calidad superior, que satisfaga plenamente las expectativas y necesidades de quienes lo usan.

- 7. Productividad:** Esfuerzo continuo y persistente hacia la utilización óptima, eficiente y eficaz de los recursos asignados para el y trabajo y servicio, así como del tiempo disponible.
- 8. Adaptabilidad:** Acción consciente y voluntaria para adecuar las características personales a los cambios del entorno, manteniendo la propia identidad y superando la eficacia y eficiencia en el proceso de satisfacción de los requerimientos y necesidades de la institución, del cliente y personales.
- 9. Confiabilidad:** Actuar de acuerdo a todos los principios y valores universales en las relaciones con los demás, de tal forma que sembremos en ellos la seguridad de que responderemos a lo que esperan de nosotros.
- 10. Mexicanidad:** Radicar el sentido de los demás valores en servir primordialmente a la sociedad y a la cultura de la cual tenemos el privilegio de formar parte.

Objetivos Institucionales:

Los objetivos institucionales que sustentan la estrategia de desarrollo consolidación y servicio de grupo parten de tres ejes:

- **Clientes:** Entendiendo y satisfaciendo mejor que nadie sus necesidades financieras.
- **Personal:** Contando como colaboradores con los mejores profesionales de la Banca.
- **Accionistas:** Asegurándoles una alta rentabilidad sostenida.

La adecuada atención a cada uno de ellos determina los objetivos institucionales.

Orientación al Cliente:

Un conocimiento más profundo de los mercados y clientes y de sus necesidades financieras; la más alta calidad de servicio; innovación

constante en productos y servicios; relaciones a largo plazo, ampliando la base de clientes y productos.

Alta Calidad de Personal:

Retener, atraer y desarrollar a los mejores profesionales de la Banca; formación permanente del capital humano; fomentar y profundizar el trabajo en equipo; ampliar y diversificar las opciones para el desarrollo profesional y personal.

Alta Rentabilidad en Forma Consistente:

Niveles adecuados de capitalización para realizar la inversión necesaria y así continuar siendo los primeros; rendimiento adecuado al capital; mayor gestión en un ambiente de mayor exposición al riesgo; productos y servicios con estándares de calidad internacional.

1.1.3. Estructura General.

El grupo financiero esta conformado por tres direcciones generales:

A. Grupo financiero

Responsable de coordinar la estrategia corporativa y la dirección financiera, responsable del manejo de las alianzas estratégicas y de las inversiones del Grupo en el extranjero, así como del desarrollo de los nuevos negocios del Grupo.

B. Banca de Inversión

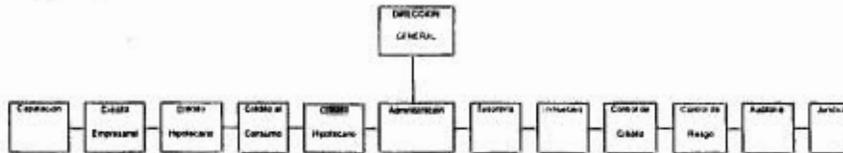
Responsable de la distribución y la compra-venta de títulos en los mercados nacional e internacional, del financiamiento no tradicional y el financiamiento a proyectos, así como de la asesoría en fusiones y adquisiciones, también la atención a estratos altos del mercado de captación.

C. Banca Comercial

Centrado en funciones tradicionales de captación de recursos del público a través de la red de sucursales, otorgamiento del crédito a empresas y personas físicas, servicios fiduciario y en general, a la prestación de servicios bancarios a través de la red de distribución y los sistemas de pago.

A continuación se presenta la estructura de organización del Banco.

Organigrama



Principales funciones y responsabilidades:

Captación.

- ∅ Operación de sucursales
- ∅ Productos de captación, mercadotecnia y publicidad
- ∅ Servicios generales al cliente
- ∅ Entrega integral de productos al cliente
- ∅ Captación recursos
- ∅ Ventas

Crédito Empresarial

- ∅ Productos y servicios de crédito empresarial
- ∅ Relación integral con empresas
- ∅ Análisis de crédito empresarial
- ∅ Comercio exterior
- ∅ Agencias y oficinas de representación en el extranjero
- ∅ Relación con bancos extranjeros

Crédito Hipotecario

- ∅ Productos y financiamientos inmobiliarios
- ∅ Crédito automotriz

Administración

Corporativos de:

- ∅ Contraloría
- ∅ Contabilidad
- ∅ Sistemas
- ∅ Personal
- ∅ Seguridad
- ∅ Abastecimientos generales
- ∅ Operación administrativa

Tesorería

- ∅ Operaciones y cambios
- ∅ Finanzas
- ∅ Valuación y estrategias operativas
- ∅ Fiduciario

Inmuebles

- ∅ Administración de recursos inmobiliarios

✓ Normar y coordinar la recepción, custodia y pago de servicios de bienes adjudicados, así como la información, documentación y comercialización de los bienes adjudicados

Control de Crédito.

- ✓ Política, información y control de crédito
- ✓ Revisión de cartera de crédito
- ✓ Medición de la gestión de áreas de negocios

Jurídico

✓ Proporcionar servicios jurídicos en todos los ámbitos en que opera el Banco, tanto a nivel interno como externo, nacional e internacional, a fin de asegurar su actuación y la defensa de sus intereses dentro de los marcos legales correspondientes

Control de Riesgo

✓ Medición de los riesgos de mercado, y la evaluación de su impacto potencial en las Unidades de Negocio

Auditoría

Información a la Dirección del Banco sobre:

✓ El cumplimiento de las estrategias, la normatividad interna y el marco legal regulatorio

☐ La suficiencia del control interno y el ejercicio del control por parte de los niveles directivos

El área donde se ubica el interés de este trabajo es la de Crédito al Consumo y Banca Electrónica. A continuación se describe:

Crédito al Consumo.

- ☐ Productos de banca digital
- ☐ Operación de tarjetas de Crédito
- ☐ Financiamiento para bienes de consumo
- ☐ Operación de tarjetas de débito

1.2 Descripción específica

Crédito al Consumo

Misión:

Contribuir a la rentabilidad y liderazgo del Banco desarrollando y comercializando, en el mercado mexicano, servicios y productos bancarios vinculados con tarjetas, con el crédito para la adquisición de bienes consumo duradero y con el acceso a dispositivos de vanguardia tecnológica, que satisfagan a la clientela por la calidad de los productos y por lo eficiente y oportuno de los servicios.

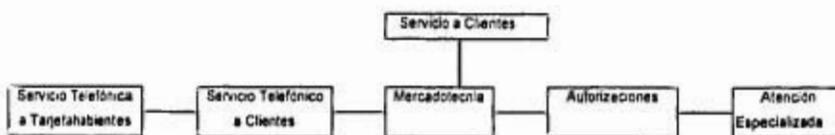
Objetivos:

- ✓ Mantener la presencia y posición de liderazgo en el mercado
- ✓ Incrementar los niveles de satisfacción y calidad en servicio a clientes
- ✓ Aumentar la rentabilidad de los negocios
- ✓ Mayor seguridad y eficiencia de las operaciones

Organización:

Dentro del área de Crédito al consumo, encontramos a la división de Servicio a Clientes, es en esta división donde se encuentra ubicado el departamento en el que se llevó a cabo el trabajo analizado en este informe.

La División de Servicio a Clientes es responsable de atender telefónicamente a los clientes del Banco para informarles sobre asuntos relacionados con sus cuentas, orientarlos y/o realizar los trámites necesarios de acuerdo a la situación en que se encuentran; internamente está organizada de la siguiente manera:



① Servicio telefónico a clientes

Subdivisión responsable de atender a clientes sobre asuntos relacionados con la operación de sucursales.

① Mercadotecnia

Subdivisión responsable de promover y vender a través del teléfono los diferentes productos y servicios que ofrece el área.

① Autorizaciones

Subdivisión responsable de atender a los diferentes negocios para proporcionar autorización a la solicitud de uso del crédito otorgado al Tarjetahabiente.

① Atención Especializada

Subdivisión responsable de atender al segmento de clientes más importante para el Banco en materia de Tarjetas de crédito y débito.

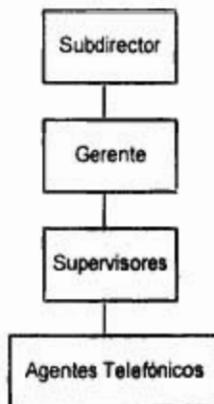
① Servicio Telefónico a Tarjetahabientes

Subdivisión responsable de atender al grupo de Tarjetahabientes en los diferentes trámites relacionados con el uso de su tarjeta de crédito.

Específicamente el trabajo sobre el cual vamos a tratar en el presente informe está dirigido al grupo de agentes telefónicos de esta subdivisión.

Descripción del Grupo:

La subdivisión está organizada de la siguiente manera:



A continuación encontraremos una breve descripción de las características del grupo de agentes telefónicos:

- ① El grupo esta conformado por 190 agentes
- ① Aproximadamente el 55% de la población son mujeres
- ① El promedio de edad del grupo es de 25 años

① El nivel promedio de estudios es de preparatoria

Al seleccionar a los candidatos para cubrir el puesto de agente telefónico se considera el siguiente perfil:

- ☑ Capacidad de adaptación a trabajar bajo presión
- ☑ Actitud de servicio
- ☑ Disponibilidad de horario
- ☑ Facilidad de palabra para expresar ideas y conceptos

Características del trabajo:

Como se menciona en el objetivo del área el trabajo del grupo de agentes se realiza a través del teléfono, existen varios tipos de llamadas, de consulta, de solicitud de trámite y de queja, es específicamente por esto último que las características descritas en el perfil son indispensables.

El departamento atiende las 24 horas los 365 días del año, esto supone el manejo de diferentes turnos que cubran los diferentes horarios; existen los turnos corridos en los que solamente se manejan tiempos cortos para descanso de los agentes; también existen los turnos discontinuos en donde además del tiempo de descanso se asignan horarios de comida; es

importante considerar los horarios nocturnos y las guardias de fin de semana.

Para coordinar el trabajo se ha seleccionado a un grupo de supervisores, cuyas funciones principales son asesorar, monitorear, retroalimentar y controlar la operación del grupo de agentes de acuerdo a las metas de productividad y servicio establecidos para el área.

Se asigna a cada supervisor un grupo de trece agentes y cada seis meses se cambia al supervisor para lograr un mayor intercambio de experiencias y conocimientos dentro del grupo.

Descripción del trabajo realizado

1.2.1 Funciones y acciones desarrolladas

Dentro del departamento existe una función de apoyo cuya principal tarea es la de coordinar la capacitación del grupo.

Las funciones principales que se desarrollan en esta función son:

✓ Planear, desarrollar y establecer el plan de capacitación del departamento de acuerdo a las necesidades concretas de la función, reforzamiento de conocimientos, desarrollo de habilidades y fortalecimiento de actitudes.

Conocimientos

Información sobre las innovaciones y cambios a los productos y servicios, así como cambio a las políticas y procedimientos que rigen el trabajo del departamento.

Habilidades

Desarrollo de las habilidades necesarias para hacer frente a un cambio en el equipo que se utiliza o bien una diferente manera de operar de los ya existentes.

Actitudes

El trabajo diario mecaniza al grupo, es decir se pierde sensibilidad en el trato con los clientes, es por ello conveniente incluir dentro del plan anual de capacitación sesiones que fortalezcan actitudes positivas en las que se analiza la problemática que se vive y se presentan opciones para resolverla.

- ∅ Diseñar y desarrollar algunos de los materiales de apoyo que se emplean durante los cursos y talleres que componen el plan.
- ∅ Seleccionar al grupo de instructores internos que apoyan la capacitación.
- ∅ Coordinar las sesiones de capacitación, asegurando que se cumplan las condiciones necesarias para lograr un mayor aprovechamiento.
- ∅ Evaluar el impacto de la capacitación tanto inmediatamente por los comentarios del grupo como posteriormente a través de la entrevista con el grupo de supervisores para conocer los logros obtenidos con la capacitación.

Dentro de los proyectos asignados se estableció la implantación de un curso de inducción, en donde se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- ✓ Diseño del curso, su contenido, su duración, los materiales de apoyo, el grupo de instructores y la programación del mismo.
- ✓ Elaboración y reproducción de materiales de apoyo.
- ✓ Conducción de sesiones para el desarrollo de habilidades de capacitación para quienes colaboraron como capacitadores para poder cubrir los temas propuestos.

Se consideró como indispensable la participación de personal del departamento como son los supervisores principalmente para lograr un mayor dominio de la información proporcionada.

- ✓ Capacitación, fungir como eje del curso proporcionando información general y concretando algunos puntos revisados durante el curso, especialmente lo relativo al servicio.
- ✓ Generación de reportes con los resultados obtenidos del curso, informando sobre las horas capacitación cubiertas, comentarios sobre los nuevos agentes en cuanto a sus aptitudes para el puesto con

algunas recomendaciones de mejora, comentarios sobre la participación de los facilitadores y propuestas de mejora del curso mismo.

1.2.2 Acción específica sujeta a informe

Antecedentes

Cada vez que se incorpora un nuevo empleado al banco, se le invita a participar en un curso de inducción en el que se le proporciona información general sobre la institución, su organización, sus recursos, sus objetivos, su historia, etc., sin embargo, el proceso de inducción específica para el puesto si se dá, en el mejor de los casos, se limita a un recorrido por las instalaciones, presentarle a los compañeros de trabajo y una vaga descripción de sus funciones.

El trabajo que se realiza en el departamento de Atención Telefónica, supone el conocimiento profundo de los productos y servicios que ofrece el área de tarjetas de crédito, este conocimiento se enriquece con el trabajo diario y con la búsqueda de soluciones a los problemas planteados por los clientes, sin embargo, es indispensable proveer a lo empleados de información que les permita dar solución a problemas sencillos, y les marque el camino a seguir para desarrollar las habilidades requeridas por el puesto.

Necesidad

De acuerdo a lo anterior surge la necesidad de contar con una herramienta que facilite la incorporación del personal que se integra al departamento de Atención Telefónica.

Satisfactor

Después de analizar la necesidad antes planteada se consideró de suma importancia la participación activa del personal del departamento para enriquecer el contenido del curso.

Se eligió como estrategia de capacitación un curso en el cual se combinaran una serie de actividades de capacitación como fue la exposición por parte de instructores internos, la lectura comentada de algunos de los materiales de apoyo, la observación, la discusión en pequeños grupos entre otras.

Descripción

El curso de inducción al departamento de Atención Telefónica está diseñado tomando como base la triada de la educación:

Conocimientos

Información general sobre los productos y servicios del área, su historia, sus características, su relación con las diferentes divisiones que la componen.

Habilidades

Psicomotrices, para el manejo de las herramientas de trabajo, en donde además de la descripción y ejemplificación de su uso correcto, se realizan prácticas para el

desarrollo de las habilidades requeridas.

De relación, para el manejo de las diferentes situaciones que se presenten con los clientes, es decir, aprovechar los elementos disponibles para explicar o proporcionar información, así como para tratar clientes molestos o difíciles

Actitudes

Desarrollo de actitudes positivas a través del análisis de situaciones y la aplicación de estrategias de servicio.

Duración

De acuerdo a los temas tratados durante el curso la duración está distribuída de la siguiente manera:

Introducción al área	8 Hrs.
Descripción del departamento	16 Hrs.
Prácticas de operación	48 Hrs.
Actitud de servicio	8 Hrs.
<u>Total</u>	<u>80 Hrs.</u>

Público objetivo

- ↗ 20 personas de nuevo ingreso al banco y al departamento
- ↗ **Edad:** Entre 20 y 25 años
- ↗ **Escolaridad:** Promedio general preparatoria, aproximadamente 80%, el 20% restante son pasantes de alguna carrera universitaria
- ↗ **Características del contrato:** Por tiempo definido (3 meses), de acuerdo a sus resultados el contrato se extiende o se vuelve definitivo.
- ↗ En general han participado en trabajos temporales como ayuda económica para continuar sus estudios.

De acuerdo a este esquema se establecieron los siguientes módulos con una duración en total de 10 días:

1. Introducción al área

Duración: 8 horas.

Objetivos:

1. Conocer al departamento de Atención Telefónica, sus características y organización.
2. Establecer la relación que existe entre este departamento y las diferentes áreas que integra al área.
3. Identificar el impacto del trabajo que se realiza en los resultados del área y sus diferentes divisiones.

Contenido:

Se describe en forma general la organización, misión y objetivos del área, dentro de ella se ubica la división de Servicio a Clientes a la que pertenece el departamento, su organización, objetivos y principales tareas de los diferentes departamentos que la componen (anexo 1).

Posteriormente se describe en forma particular los objetivos, organización y actividades propias del departamento de Atención Telefónica.

Se describen en forma general los productos y servicios que ofrece el área.

Se describe al departamento, sus instalaciones, su organización y sus funciones.

Es muy importante en este punto explicar las razones por las que se ha organizado el trabajo en la manera en que se encuentra, es decir la demanda de llamadas (horario de mayor número de éstas) y por consiguiente la distribución de horarios y guardias, también es importante explicar aspectos administrativos como el manejo de permisos, vacaciones, incapacidades, descansos, comidas, etc.

Otro aspecto importante a explicar es la manera en que se evalúa al personal, es decir los elementos que se consideran para calificar al personal, cantidad y calidad del trabajo.

En cuanto al concepto cantidad se mide el tiempo que un agente estuvo al teléfono atendiendo clientes.

El aspecto más importante a evaluar es la calidad del trabajo realizado, es decir el trato al cliente, desde el saludo, la explicación de conceptos, la atención a las explicaciones del cliente y su interpretación, hasta el manejo de situaciones difíciles.

El aspecto calidad se evalúa y retroalimenta tomando como base el Monitoreo.

El monitoreo consiste en escuchar las diferentes llamadas recibidas por los agentes y evaluar tanto el conocimiento que poseen sobre los productos y servicios como la forma en que se lo dan a conocer al cliente, así como la interpretación que hacen de sus necesidades y las soluciones que les ofrecen.

Los responsables de llevar a cabo el monitoreo en forma permanente son los supervisores quienes cuentan con el equipo requerido, así como con el entrenamiento correspondiente que consta entre otras cosas de los parámetros de servicio establecidos, el formato en el que basan esta evaluación contiene los elementos sobre los cuales calificarán a cada agente (anexo 2).

En base a esta información se retroalimenta a los agentes reforzando los aspectos positivos, señalando los errores y la manera de corregirlos.

II. Funciones del departamento

Duración: 16 horas de teoría

48 horas de práctica

Objetivo:

1. Conocer las funciones específicas que se realizan en el puesto.
2. Identificar el impacto de las funciones en cuestiones de seguridad tanto del Banco como del cliente.
3. Desarrollar habilidades en el manejo del equipo de apoyo.

Contenido:

En este tema se explican ampliamente los diferentes servicios que se proporcionan en el departamento, las herramientas de apoyo y en especial se analiza cuidadosamente el sistema y la información que en el se encuentra.

Es importante explicar la relación que existe entre los diferentes servicios ya que de ellos también se desprenden algunos aspectos de seguridad que deben cuidarse.

Este tema contempla una parte práctica en donde se asigna cada nuevo empleado a los agentes con mayor experiencia en el departamento, les permiten escuchar llamadas y ver la forma en que manejan las diferentes pantallas que componen el sistema, la información que en ellas se encuentra y su interpretación de acuerdo al servicio solicitado por el cliente, posteriormente se les permite atender llamadas sencillas y

conforme van pasando los días y han logrado desarrollar mayor conocimiento se les permite atender todo tipo de llamadas, durante este tiempo tanto los agentes como los supervisores están orientando y asesorando al nuevo empleado.

III. Actitud de servicio

Duración: 8 horas.

Objetivo:

1. Conocer las diferentes técnicas y estrategias de apoyo para facilitar la relación con los diferentes tipos de clientes.

Contenido:

Este tema se analiza a lo largo de los cinco días de trabajo en aula en diferentes sesiones sin embargo se dedica una sesión entera a revisar diferentes temas relacionados con el servicio, en donde se analiza, tomando ejemplos reales de la información proporcionada al grupo, la importancia del servicio al cliente, los diferentes tipos de clientes y situaciones que se pueden presentar, se incluyen también algunos ejercicios que buscan desarrollar habilidades de relación, como son negociación, escuchar activamente, trabajo en equipo, análisis de problemas y toma de decisiones, técnicas asertivas aplicadas al manejo de clientes, etc.

Este módulo tiene una duración de 8 horas. Es importante mencionar que a lo largo de los diferentes módulos se refuerzan aspectos relacionados con este tema, por lo que su duración real es mayor.

Las sesiones teóricas se llevan a cabo en aula donde se cuenta con equipo de apoyo.

Algunas prácticas introductorias se desarrollan dentro del aula de capacitación y las prácticas complejas se desarrollan en la zona de trabajo bajo condiciones reales.

Recursos empleados:

☑ Aula de capacitación ubicada dentro de las oficinas del departamento

☑ Equipo de apoyo

☑ Retroproyector

☑ Pizarrón

☑ Computadoras

☑ Teléfonos

☑ Grabadoras

Se cuenta además con algunos materiales de apoyo a la capacitación como es el manual de inducción al área, manual de políticas y procedimientos, grabaciones, formatos de papelería, etc.

Conclusiones

Al término del curso se llevó a cabo una evaluación general del mismo basada en la observación, la entrevista a los supervisores y los comentarios del grupo identificando los resultados que a continuación se describen:

- ∅ Se capacitaron a 20 personas en un lapso de cuatro semanas
- ∅ Se cubrió un total de 960 Horas hombre capacitación
- ∅ Se invirtieron alrededor de \$1000 de materiales de apoyo: fotocopias, acetatos, audiocasetes, servicio de cafetería, etc.

- ∅ Se logró una mayor integración del grupo de trabajo al sentir mayor confianza en compartir comentarios y dudas, tanto entre el grupo de nuevos compañeros, como con los supervisores.
- ∅ El grupo de supervisores participó activamente, desarrollando habilidades de conducción de grupos, además de facilitar la comunicación con ellos en el desarrollo de sus funciones.
- ∅ Se desarrolló en el grupo el sentimiento de pertenencia al conocer la organización y características del departamento y el trabajo que se realiza.
- ∅ Se aseguró un mejor desempeño en menos tiempo al establecer bases sobre las cuales desarrollan su trabajo.

II Valoración Crítica

2.1 Fundamentación crítica

2.1.1 Valoración pedagógica

La capacitación es una necesidad constante dentro de una institución aún cuando se trate de una función meramente operativa, es una actividad permanente e indispensable ya que el aprendizaje es un proceso continuo para el desarrollo de las funciones asignadas a cualquier empleado de cualquier nivel, " Los programas educativos en las empresas tienen un sinnúmero de impactos: orientan las acciones de las personas hacia el logro de objetivos; se aprenden conocimientos, técnicas y modelos para el desempeño de sus puestos; se busca impactar a los participantes y producir las actitudes y motivaciones esperadas para la organización"¹(1), una persona que no se preocupa por mantenerse actualizada dentro de su ámbito laboral, tiene un alto riesgo de perder oportunidades de mejora y lo que es peor de perder su trabajo, sobretodo considerando la situación económica laboral del País, en donde ha incrementado el índice de desempleo y las empresas buscan conservar al personal mejor calificado para enfrentar con facilidad los cambios tecnológicos; sin embargo el error mas grande en el que caen la mayoría de las empresas, es cuidar la adquisición y desarrollo de tecnología y olvidar el desarrollo de habilidades propiamente humanas: de comunicación, de análisis y síntesis, etc.

¹ CASTILLO, H., *Soluciones para el desarrollo*, p 91

El pedagogo dentro de la institución, específicamente como responsable de la capacitación y desarrollo del personal, por su formación humanística cuidará de equilibrar el contenido de la capacitación y de desarrollar programas que además de proporcionar conocimientos sobre nuevas corrientes tecnológicas y el desarrollo de nuevas y mejores maneras de hacer las cosas, buscará el fortalecimiento de actitudes positivas ante el trabajo cuidando el respeto al ser humano, es decir buscando el desarrollo integral de la persona.

El pedagogo considera a la capacitación como continuidad del proceso de educación, " La educación es una modificación del hombre. Ahora bien, no tendría sentido que habláramos de modificación del hombre si esta transformación no significara, de alguna manera, un mejoramiento, un desenvolvimiento de las posibilidades del ser o un acercamiento del hombre a lo que constituye su propia finalidad. Es decir, esta modificación no tendría sentido si no fuera un perfeccionamiento, un cambio hacia la perfección."²

Es también tarea del pedagogo el mantenerse actualizado sobre las diferentes corrientes educativas, tecnológicas y de negocio que se han desarrollado, ya que el proceso de capacitación deberá ser también preparación para enfrentar los cambios, y el personal de una empresa deberá desarrollar habilidades de adaptación a nuevas circunstancias.

² GRACIA HOZ, V., *Principios de Pedagogía sistemática*, p 19

Debe buscar que la capacitación esté basada en la realidad, es decir no solo proveer de información al empleado, sino también promover la práctica de lo aprendido a través de la aplicación en casos reales.

Al respecto el pedagogo debe asegurar que el aprendizaje adquirido se evalúe y se identifiquen oportunidades de mejora para dar seguimiento al proceso de capacitación y desarrollo del personal.

Otra función importante que desarrolla el pedagogo dentro de la institución es la de orientación. Aunque la capacitación tendrá de acuerdo al plan establecido, su tiempo y lugar determinados, antes, durante o después tanto los empleados como sus jefes y aquellos que dentro del grupo funjan como instructores internos, requerirán de la orientación que les permita complementar y personalizar el aprendizaje o bien prepararse para incorporarse a este proceso.

En conclusión puede decirse que la presencia de un pedagogo dentro de la empresa es de fundamental importancia ya que cuidará que el desarrollo del personal se dé de manera integral, tanto en lo técnico, basando su difusión en técnicas y métodos didácticos que aseguren su comprensión y adaptación a las necesidades reales del trabajo realizado, como en lo humanístico, desarrollando las habilidades propias del hombre que enriquecerán el quehacer del empleado.

Hasta aquí se ha hablado de la función del pedagogo y su misión dentro del proceso de capacitación, específicamente en el proceso de inducción considerado éste como capacitación inicial.

A continuación definiremos los conceptos que se han manejado en este informe.

Es importante iniciar haciendo una breve descripción del proceso de administración de personal que contempla las siguientes etapas:

Planeación de Recursos Humanos

En esta etapa se determina el personal requerido así como sus características, para afrontar las metas y objetivos de la empresa.

Reclutamiento y selección de personal

Entendemos por reclutamiento a la actividad de identificar candidatos para cubrir vacantes dentro de un determinado departamento de acuerdo a los planes que en materia de Recursos Humanos haya determinado la empresa; esta actividad se complementa con el proceso de selección.

Se entiende por selección de personal, a la serie de actividades que se siguen para identificar dentro de un grupo de candidatos, al (los) mejor (es) prospectos para cubrir un determinado puesto.

Capacitación y desarrollo

Acciones dirigidas al perfeccionamiento del hombre en relación a su desempeño laboral a través de la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el fortalecimiento de actitudes.

Evaluación de desempeño

Es el proceso por medio del cual se mide el rendimiento del empleado dentro de la organización.

" La calificación de méritos, es una técnica útil para optimizar los recursos humanos en la organización, pues ayuda a determinar el momento oportuno para efectuar promociones, ascensos y otorgar aumentos de sueldo lo cual, aunado a los resultados obtenidos en los análisis de puestos, puede servir para confirmar las necesidades de capacitación y desarrollo"³

Dentro del departamento en que se realizó

el trabajo objeto de estudio en este Informe, esta actividad la llevan acabo el grupo de supervisores apoyándose en el monitoreo que realizan continuamente.

Compensación

Es lo que los empleados reciben a cambio de su labor, esta actividad tiene como principio la satisfacción de éstos, que ayuda a obtener, mantener y retener la fuerza de trabajo.

³ GRADOS, J., et. al., *Calificación de méritos*, p 6

Para efectos del presente informe nos detendremos a revisar a la capacitación dentro del proceso de inducción del personal de nuevo ingreso.

Capacitación.

Se entiende por capacitación al " Proceso de Enseñanza - Aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para el alcance de los objetivos de su puesto de trabajo ".⁴

En los últimos años se ha incrementado significativamente el interés por la capacitación, principalmente por las disposiciones legales establecidas en la Ley Federal del Trabajo en donde se determina la obligación que tiene la empresa de proporcionar capacitación a sus trabajadores; el interés del gobierno en promover una cultura de capacitación entendida como incremento de la productividad al trabajar más inteligentemente; y finalmente el interés de los representantes de los trabajadores como un recurso para obtener mejores condiciones de ingresos y preparación que se traduzcan en una mejor calidad de vida.

"La realidad es que la capacitación y el adiestramiento constituyen una fórmula educativa extra escolar, mediante la cual los trabajadores de todos los niveles dentro de las organizaciones productivas, tienen la posibilidad de incrementar sus habilidades, conocimientos y destrezas; en otras

⁴ ARMO, *Metodología para la determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación*, p 2

palabras, desarrollar sus aptitudes para superarse técnica y profesionalmente, permitiendo con ello mejorar la calidad de su trabajo⁵

La inducción del personal forma parte del proceso de capacitación, considerada como actividad inicial, la inducción provee al empleado de los elementos que le permitan una fácil incorporación a la empresa, de acuerdo a la organización de la misma.

Se considera a la inducción como la etapa en la que el nuevo empleado se va a adaptar a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas que rigen el trabajo que se desarrolla en el departamento al que se integra, etc.

La inducción puede llevarse a cabo en forma simple a través de una breve conferencia en donde a grandes rasgos se describe a la empresa, o bien se lleva a cabo a través de un completo programa de actividades.

" La inducción en cualquiera de sus formas, no implica gran costo y en cambio, si proporciona un beneficio al empleado y, por lo tanto, a la empresa."⁶

A continuación se enlistan algunas de las actividades que se llevan a cabo en las empresas para llevar a cabo el proceso de inducción, dependiendo de la organización de cada una, se utilizará solo una o se combinarán algunas de ellas.

⁵ MENDOZA NUÑEZ, A., *Manual para determinar necesidades de capacitación*, p 6

⁶ GRADOS ESPINOSA, J., *Inducción, reclutamiento y selección*, p 260

- Ø Conferencia o plática
- Ø Película o videocasete
- Ø Visita guiada a la empresa
- Ø Presenación del nuevo empleado en forma personal con su jefe y compañeros de trabajo
- Ø Asignar a alguna persona que funja como asesor y le resuelva dudas
- Ø Descripción escrita de las funciones del puesto a desempeñar
- Ø Proporcionar un manual de bienvenida con información general de la empresa .

Específicamente en la empresa en donde se llevó a cabo el trabajo descrito en este informe, el proceso de inducción se lleva a cabo de la siguiente manera:

- Ø Se ofrece una conferencia en donde se proporciona información general sobre la empresa, su organización, su historia, sus objetivos y metas.
- Ø Se presenta un video que presenta información sobre los temas tratados durante la conferencia.
- Ø Se llevan a cabo algunas dinámicas de grupo que refuerzan los conocimientos adquiridos, también se utilizan algunos materiales de apoyo como son los manuales de bienvenida y algunos videos.

Esta actividad tiene una duración de 8 hrs. y la realiza el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.

A pesar de que esta etapa se desarrolla de manera muy completa, es muy importante continuarla con la inducción al departamento y al puesto, esta etapa es responsabilidad directa del departamento correspondiente, y en la mayoría de los casos no se lleva a cabo de manera formal.

Dentro de la información general que debe contener esta etapa encontramos los siguientes rubros:

- ☑ Instalaciones
- ☑ Personal que compone al departamento
- ☑ Descripción de los productos y servicios que se manejan
- ☑ Descripción de las funciones y responsabilidades del puesto
- ☑ Organización de departamento
- ☑ Reglas de seguridad
- ☑ Políticas de la empresa en relación a los servicios que se prestan.

La inducción al departamento se puede considerar como parte de la capacitación en el puesto, ya que se centra en aspectos específicos de la función que desempeña el empleado en determinado departamento.

" Una de las ventajas de la capacitación en el puesto sobre cualquier otra técnica de capacitación es que el capacitador (esto es, el jefe, el supervisor o el colaborador) y el capacitando permanecen en estrecho contacto durante un período prolongado después de la capacitación."⁷

⁷ Smith, B., et. al. *El ABC de la Capacitación práctica*, p 165

Es por esto recomendable que dentro del proceso de capacitación de un puesto en particular o bien de un programa de inducción a un nuevo puesto, exista la participación activa del personal, principalmente del jefe, por que la sensibilidad que éste ha desarrollado le permitirá orientar con mayor precisión al empleado y por otro lado favorece la comunicación que será la base de una buena relación laboral.

2.1.2 Logros y Posibilidades

En la actualidad la mayoría de las empresas cuentan con un departamento que se encarga de administrar su recurso más valioso que es el recurso humano, este departamento, en general se encuentra organizado de la siguiente manera:

- ✓ Reclutamiento y selección
- ✓ Capacitación y desarrollo
- ✓ Compensaciones (Sueldos y salarios)
- ✓ Relaciones laborales / Relaciones industriales
- ✓ Seguridad industrial
- ✓ Comunicación

Cada una de estas unidades es responsable de atender algunos aspectos relacionados con el personal.

Aunque el trabajo del pedagogo tiene mayor impacto dentro de la capacitación, su labor con otras áreas puede ser de gran riqueza para el desarrollo de sus funciones, ya que dará sentido humanístico hacia el desarrollo del personal:

- ✓ Asegurando la fácil incorporación del personal a través de la inducción

- ∅ Combinando su incorporación a la empresa con un plan de carrera dentro de la misma
- ∅ Diseñando y desarrollando planes y programas de capacitación que desarrollen sus habilidades en relación a su trabajo.
- ∅ Colaborando en la definición de criterios e instrumentos de evaluación que aseguren una justa remuneración y planes de incentivos que promuevan la sana competencia entre los miembros de un departamento.
- ∅ Interpretando las causas que provocan los conflictos laborales y proponiendo estrategias para su resolución.
- ∅ Diseñando, desarrollando e implantando programas de comunicación didácticamente estructurados, ya que éstos son un medio más de capacitación al personal.

La labor del pedagogo no debe ser una función aislada, para lograr resultados completos e integrales debe trabajar en estrecha comunicación con administradores, economistas, contadores, psicólogos, abogados y todos aquellos profesionistas que de una manera u otra participan en el desarrollo de los Recursos Humanos de la empresa.

2.2 Presentación de la propuesta

De acuerdo a lo anteriormente expuesto y a la reflexión sobre los temas tratados a lo largo del presente informe, se sugieren las siguientes mejoras al curso de Inducción para el departamento de Atención Telefónica, así como la incorporación de cursos complementarios tanto para el desarrollo del personal que se incorpora como para el resto del personal que forma el departamento.

Sobre el curso de Inducción.

- ∅ Establecerlo como requisito indispensable para la incorporación del personal.
- ∅ Establecer un sistema de evaluación inicial que permita conocer el grado de información con la que cuenta el nuevo empleado y el grado de sensibilidad al quehacer principal de la función SERVIR AL CLIENTE, y una evaluación final para determinar si realmente se logró un un aprovechamiento y un desarrollo de actitudes de servicio.

Este sistema debe tener la facilidad de ser un segundo filtro para la selección del personal o bien que permita determinar del grupo al personal que deba continuar con la función, quienes deberán trabajar

3

2.2 Presentación de la propuesta

De acuerdo a lo anteriormente expuesto y a la reflexión sobre los temas tratados a lo largo del presente informe, se sugieren las siguientes mejoras al curso de Inducción para el departamento de Atención Telefónica, así como la incorporación de cursos complementarios tanto para el desarrollo del personal que se incorpora como para el resto del personal que forma el departamento.

Sobre el curso de Inducción.

- ☑ Establecerlo como requisito indispensable para la incorporación del personal.
- ☑ Establecer un sistema de evaluación inicial que permita conocer el grado de información con la que cuenta el nuevo empleado y el grado de sensibilidad al quehacer principal de la función SERVIR AL CLIENTE, y una evaluación final para determinar si realmente se logró un aprovechamiento y un desarrollo de actitudes de servicio.

Este sistema debe tener la facilidad de ser un segundo filtro para la selección del personal o bien que permita determinar del grupo al personal que deba continuar con la función, quienes deberán trabajar

mucho para lograrlo y también a quienes tengan potencial para ser considerados para incorporarse a otras funciones.

- ∅ Establecer sesiones de reforzamiento de los conocimientos adquiridos, de las habilidades y actitudes desarrolladas a lo largo del curso. Estas sesiones se deberán programar durante los primeros seis meses del año.

Sobre otros temas:

- ∅ Diseñar y desarrollar un curso de reintroducción y/o actualización para el personal que se lleve a cabo una vez por año, en donde además de reforzar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la función, se den a conocer los cambios que se han vivido o se vayan a vivir dentro del departamento. Estos cursos serán adicionales a los cursos de actualización permanentes sobre cambios en los procedimientos o servicios del departamento.
- ∅ Diseñar y desarrollar cursos sobre temas de calidad en donde se permita al personal reflexionar sobre su trabajo y las posibilidades de mejora.
- ∅ Diseñar y desarrollar cursos para el grupo de mando: supervisores y gerente, para que desarrollen habilidades de liderazgo, pero sobre todo les permita la reflexión sobre su trabajo y el impacto de este sobre sus

colaboradores, ya que su principal tarea es la coordinación del trabajo y la asesoría, deben mantenerse actualizados e intercambiar experiencias y situaciones particulares que se presentan y analizar cómo las han enfrentado, sobre esto se pueden buscar mejoras al trabajo realizado.

Conclusiones

1. El pedagogo tiene una función preponderante en cualquiera de las áreas de la empresa, ya que su formación le permite controlar y guiar el crecimiento y desarrollo integral del hombre en el plano intelectual, afectivo y actitudinal.
2. La capacitación no debe ser una actividad inventada, debe estar planeada tomando en cuenta tanto los objetivos de la empresa como las necesidades reales del personal que la integra.
3. La inducción del personal como parte del proceso de capacitación es determinante para lograr una rápida incorporación del personal a la empresa.
4. El hombre es un ser en continuo desarrollo, la empresa contribuye a su crecimiento principalmente a través de los procesos de capacitación y desarrollo.
5. La capacitación como proceso de enseñanza - aprendizaje se enriquece con las aportaciones de los capacitandos por los conocimientos y experiencias previas que complementan el contenido de la misma.

6. El desarrollo de la tecnología no tiene valor si no se integra al entorno de quienes la aplican en su trabajo, es decir, el aprender nuevos sistemas sin contemplar al ser humano en su totalidad, limita de manera considerable los resultados esperados de un trabajador y de una empresa.
7. La evaluación de la capacitación debe ser una actividad permanente que permita identificar áreas de oportunidad tanto del empleado como de la actividad misma de la capacitación.
8. La empresa debe establecer planes y programas de capacitación que impacten al empleado por corresponder a sus necesidades e intereses.

BIBLIOGRAFÍA

CASTILLO, H., *Soluciones para el desarrollo*, Ediciones Castillo, México 1996.

DAVIS, K., et. al., *Comportamiento organizacional*, Mc Graw Hill, México 1993.

GARCÍA HOZ, V., *Principios de pedagogía sistemática*, Rialp, Madrid 1960.

GRADOS ESPINOSA, J., *Inducción, reclutamiento y selección*, Manual Moderno, México 1988.

MENDOZA NUÑEZ, A., *Manual para determinar necesidades de capacitación*, De. Trillas, México 1982.

REYES PONCE, A., *Administración de empresas*, De. Trillas, México 1968

SMITH, B., et. al., *El ABC de la capacitación práctica*, Mc Graw Hill, México 1991.

SINGER, M., *Human Resource Management*, Plus-Kent, U.S.A. 1990.

STRAUSS,G., et. al., *Personal, problemas humanos de la adminsitración*, Practice Hall hispanoamérica, México 1985.

WERTHER, W., et. al., *Administración de personal y recursos humanos*, Mc Graw Hill, México 1990.

CURSO DE INDUCCIÓN

ANEXO 1

Índice

La tarjeta de crédito

Antecedentes

Concepto y beneficios

Tipos de tarjetas

Otorgamiento y Administración del crédito

Obtención del crédito

Situaciones particulares
Proceso normal

Funciones principales de atención a clientes

Situaciones particulares
Aclaración

Situaciones particulares
Robo o extravío

Situaciones particulares
Sobregiro

Situaciones particulares
Cambio de domicilio

HISTORIA DE LA TARJETA DE CRÉDITO

A) Antecedentes:

En enero de 1968 se lanzó al mercado la primera tarjeta de crédito bancaria en nuestro país y América Latina.

Durante su primer año de existencia, el número de tarjetahabientes alcanzó la cifra de 15 mil, en tanto que los negocios afiliados llegaron a 1,500 repartidos en la Ciudad de México, Guadalajara y Acapulco.

Al igual que ahora, el ser tarjetahabiente en aquellas épocas era un signo de distinción, sobre todo porque los negocios afiliados eran seleccionados por su reconocido prestigio. Por lo tanto, el universo inicial de los plásticos reunió a un selecto grupo de clientes en establecimientos de cierta categoría.

Los consumos crecieron y el cliente siempre se encontró respaldado por nuestra Institución. Desde aquel entonces, el tarjetahabiente podía realizar apertura de otras cuentas más fácilmente, le aceptaban el pago de bienes y servicios en negocios afiliados y disponía en efectivo en cualquier sucursal, aunándose la facilidad de que el Banco le entregaba un estado de cuenta con el detalle de sus consumos personales.

En sus 25 años, la Tarjeta de Crédito ha evolucionado y se han desarrollado productos innovadores y diversificados a partir de su concepto inicial y seguramente lo seguirán haciendo de acuerdo a las diversas necesidades y costumbres financieras de los clientes y los avances tecnológicos.

C) Concepto:

Es una línea de crédito revolvente asignada por el Banco, otorgada sin garantía a personas físicas y ejecutivos de empresas mediante la firma de un contrato. Es disponible mediante un plástico y se utiliza como medio de pago de bienes y servicios a través de la firma de pagarés a nombre del Banco en todos los negocios afiliados a VISA y/o Master Card.

Por medio de ella se puede obtener dinero en efectivo a través del Sistema de Cajeros Permanentes

B) Beneficios:

- Sustituye al dinero en efectivo como medio de pago otorgando un financiamiento para la adquisición de bienes y servicios de consumo dentro de un determinado límite de crédito.
- Brinda acceso a diversos servicios y beneficios otorgados por el Banco a los tarjetahabientes como son los diferentes seguros el uso de cajeros permanentes y el sistema de banca electrónica.
- Sirve como instrumento de inversión entregando rendimiento en los casos de saldos a favor.

D) Tipos de Tarjetas:

**Tarjetas
de Crédito**

- Instrumento de financiamiento y de inversión dirigido a personas físicas que puede ser utilizada dentro o fuera del territorio nacional.

Tarjetas de Débito

- Instrumentos de ahorro e inversión en moneda nacional dirigidos a segmentos de mercado bien definidos.

Tarjetas de Afinidad

- Es una tarjeta que proporciona los mismos servicios y ventajas que las Tarjetas de Crédito, con el atributo adicional de identificar al usuario como miembro de una asociación o agrupación con algún interés común, exceptuando agrupaciones de carácter político o religioso.

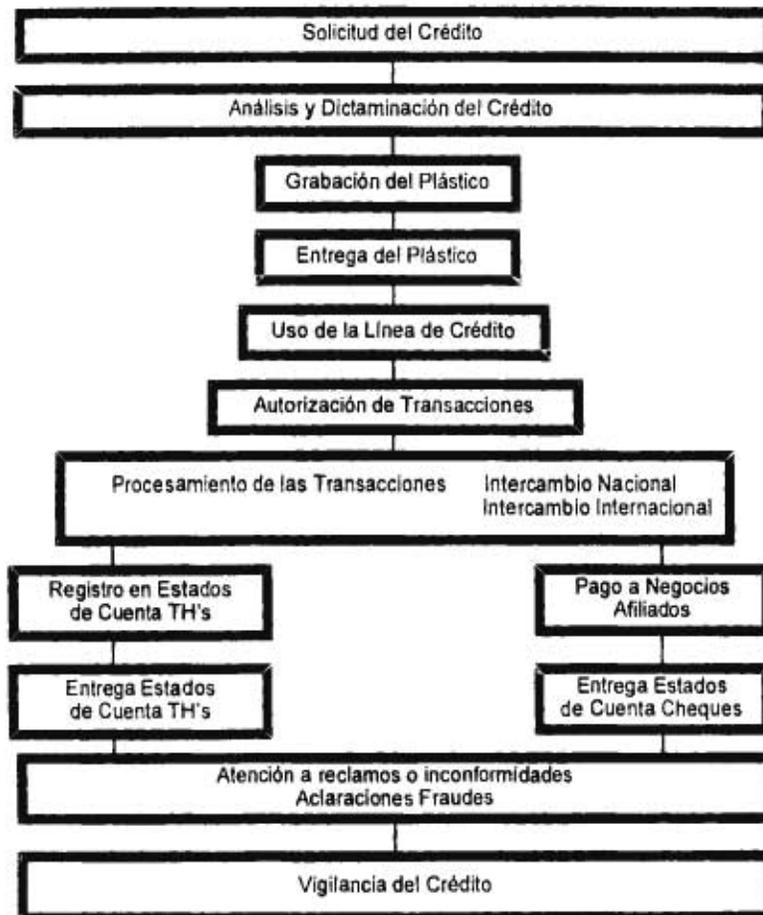
Tarjetas de Bancos Asociados

- Es un sistema de financiamiento e inversión avalado por el soporte financiero de cada Banco que se concreta con la emisión de un plástico y el apoyo operativo del Banco, para la adquisición de bienes y servicios en los negocios afiliados.

Tarjetas de Marca
Privada

- Financiamiento a través de un crédito revolvente que sirve para adquirir los productos y servicios prestados por alguna empresa, grupo comercial, compañía o cadena de tiendas, que se materializa en una tarjeta plástica emitida y operada por el Banco.
Estas tarjetas no tienen el servicio de disposición en efectivo mediante cajeros permanentes o sucursales.

OTORGAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO



OBTENCIÓN DEL CREDITO

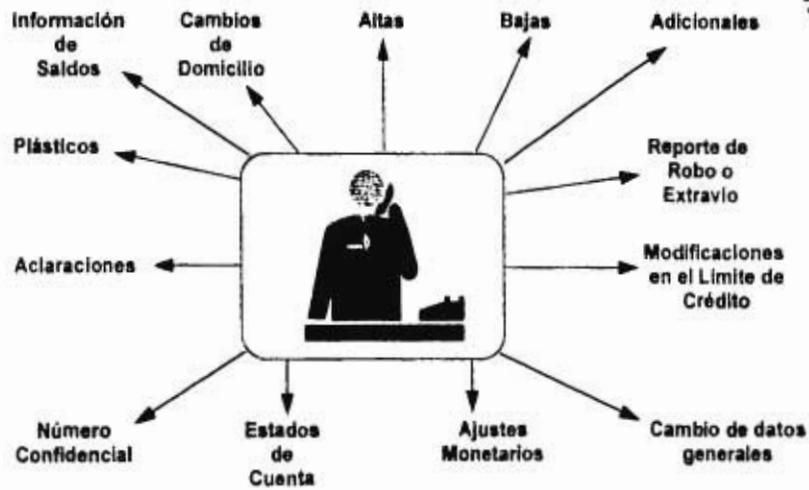


SITUACIONES PARTICULARES



**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

FUNCIONES DEL AREA DE ATENCIÓN A CLIENTES.



SITUACIONES PARTICULARES

Aclaración



Se recibe Estado de Cuenta

Inconformidad del Cliente

Llamada de Servicio a Clientes

Aclaraciones

Fecha Tentativa de Solución

Solicitud de Pagaré

Descuento del importe de la aclaración del saldo de la cuenta

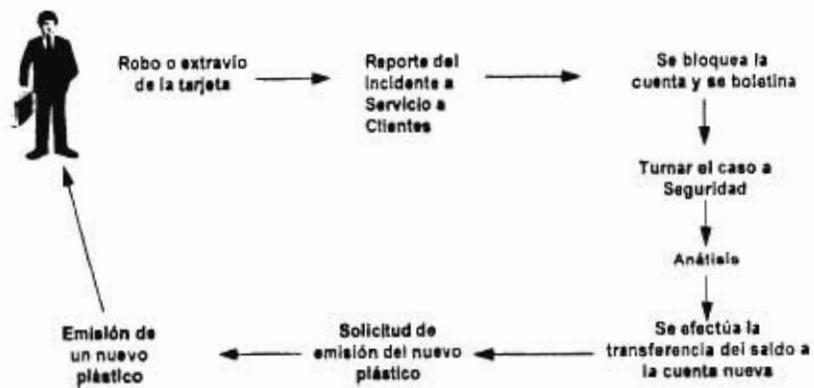
Envío de copia del Pagaré al Cliente

Análisis y dictaminación

Se informa al Cliente del resultado

SITUACIONES PARTICULARES

Robo o extravío

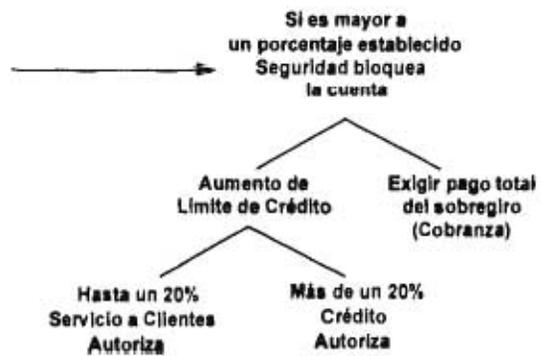


SITUACIONES PARTICULARES

Sobregiro



Compras superiores al límite de crédito asignado



SITUACIONES PARTICULARES

Cambio de Domicilio



Llamada a
Servicio a
Clientes



Notificación
del
Cambio de
Domicilio



Servicio a
Clientes cambia
datos en el sistema



Informa al
cliente

FORMATO DE MONITOREO

ANEXO 2

Anexo 2

Formato de Monitoreo

Supervisor: _____

Agente: _____

Concepto	día 1	día 2	día 3	día 4	día 5
Saludo / Presentación <input type="checkbox"/> Introducción apropiada <input type="checkbox"/> Ofrece servicio/Tono positivo <input type="checkbox"/> Llama al cliente por su nombre					
Crea ambiente adecuado <input type="checkbox"/> El trato es amable / empático <input type="checkbox"/> Establece una relación de cooperación <input type="checkbox"/> Reacciona positivamente / evita confrontación					
Producto <input type="checkbox"/> Conoce el negocio de tarjetas <input type="checkbox"/> Conoce los procedimientos a seguir del negocio <input type="checkbox"/> Utiliza argumentos válidos para el Banco					
Satisface las necesidades del cliente <input type="checkbox"/> Provee información precisa y completa <input type="checkbox"/> Labor convincente y segura <input type="checkbox"/> Presenta opciones / evita las que no puede dar					
Da una experiencia positiva al cliente <input type="checkbox"/> Cortesía : por favor, gracias, etc. <input type="checkbox"/> Mantiene tono cordial en toda la llamada					
Transferencia y espera de llamadas apropiada					
Termina apropiadamente la llamada					