

308923

74
2el

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE PEDAGOGIA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



**CURSO DE CAPACITACION PARA OPERADORES
DE TELEMARKETING EN UNA INSTITUCION
FINANCIERA**

**INFORME ACADEMICO
DE ACTIVIDAD PROFESIONAL**

QUE PRESENTA :
KAREM GABRIELA SANCHEZ PEÑAFIEL
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA

DIRECTOR DE INFORME ACADEMICO:

LIC. MONICA DEL CARMEN MEZA MEJIA

MEXICO, D. F.

1998.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

265593



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

Dedicatorias

Al ser más grande del mundo por todo lo que soy y por darme la oportunidad de vivir para alcanzar esta meta.

A mis padres, gracias de todo corazón por su amor, por su ejemplo y apoyo durante toda mi vida. Gracias por confiar en mí y por impulsarme siempre a la culminación de mis estudios ya que con su cariño, sus consejos, y su dedicación han sido siempre mi motor interno.

A mi hermano Jesús, por todo el amor y el cariño que siempre me ha manifestado por tenerme confianza y buscar mi apoyo, siempre estaré agradecida ya que siempre me ha impulsado a ser un gran ejemplo.

A Germán, por ser el amor de mi vida, por todo su apoyo incondicional por la comprensión y fortaleza en los momentos importantes. Gracias por compartir nuestros sueños.

A toda mi familia y amigos por todo su cariño y apoyo incondicional.

A todas aquellas personas que de alguna u otra forma, estuvieron presentes con su ayuda y apoyo para el logro de mis objetivos.

Í N D I C E

EXORDIO	1
I. CUERPO DEL TRABAJO	
I.1 Descripción General	4
I.1.1 Tipo de Institución	4
I.1.2 Metas y objetivos Institucionales	8
I.1.3 Estructura	15
I.1.4 Organigrama de la Institución	21
I.2 Descripción Específica	22
I.2.1 Funciones y Acciones Desarrolladas	22
I.2.2 Selección y Exposición de un proyecto	34
II. VALORACION CRITICA	
II.1 Fundamentación de la Crítica	43
II.1.1 Qué es Telemarketing?	55
II.2 Presentación de la Propuesta	59
III. CONCLUSIONES	71
IV. BIBLIOGRAFÍA	75

EXORDIO

El informe académico es una modalidad de titulación que implica un trabajo escrito basado en las experiencias obtenidas a lo largo de una actividad profesional.

Esta modalidad de titulación, a mi juicio, resulta muy interesante, porque sienta un precedente en cuanto a qué hacen los pedagogos en el campo de acción laboral.

Actualmente es importante dar a conocer a través de estos informes académicos, quiénes somos los pedagogos, en dónde nos desempeñamos, qué hacemos en el campo laboral y sobre todo, el impacto que causa el pedagogo en las instituciones donde se desarrolla.

México tiene un problema grave de educación, desde su sistema de enseñanza básica hasta los programas de actualización profesional y de entrenamiento laboral, y es necesario hacer notar esta falta de educación en todos los niveles y en todas las áreas con el fin de establecer en cada caso, las acciones a tomar para resolver la problemática que se presenta.

La labor del pedagogo es trascendente en cualquier área de especialidad desarrollada (Empresarial, Institucional, Educación Especial), y su formación académica lo habilita para hacer frente a estos problemas educativos, interrelacionándose con otros profesionistas en diferentes áreas, teniendo siempre en cuenta el mejoramiento individual y social del ser humano.

Mostrando cómo puede desarrollarse el pedagogo en la práctica dentro de estas áreas de oportunidad, será posible reconocer su capacidad y conocimientos.

Concretamente en el área empresarial, en donde me he desarrollado profesionalmente desde antes de concluir mi carrera universitaria, el pedagogo tiene un gran campo de acción, en cuanto al perfeccionamiento de los conocimientos, habilidades y actitudes de adultos, siendo totalmente capaz de planear, diseñar, instrumentar y dar seguimiento a los programas de capacitación y adiestramiento que estén encaminados a propiciar la mejora continua del trabajador, así como elaborar planes de vida y carrera que le permitan tener un mejor desarrollo.

Lo único que necesita el pedagogo es darse a conocer, eliminar la imagen que actualmente tiene mucha gente, al pensar que el pedagogo únicamente se ha preparado para cuidar niños y destacar que el pedagogo es un profesional de la educación en cualquier etapa evolutiva del individuo, conociendo de sociología, psicología, filosofía, didáctica, logotécnica y todas las disciplinas necesarias que intervienen en el proceso enseñanza aprendizaje.

El compromiso de cada uno de nosotros, los pedagogos, será hacer nuestro mejor esfuerzo por colocarnos en un lugar importante dentro de cualquier área de desarrollo. Concretamente dentro del área empresarial, lo lograremos a través de trabajar en pro de los objetivos institucionales y siendo ante todo un vehículo de educación continua, de cambio positivo, y qué mejor forma de hacerlo que el hecho de que podamos explicar a través de estos informes académicos cómo nos articulamos y qué impacto podemos propiciar en nuestra sociedad y en nuestro México.

El presente informe está basado en la experiencia como parte activa del departamento de entrenamiento de ventas en una institución financiera de reconocido prestigio en el país, con el fin de entender cómo se ha estructurado el plan de capacitación para operadores de telemarketing, un área de 240 empleados que requiere entrenamiento constante con objeto de perfeccionar sus conocimientos y habilidades como vendedores de tarjetas de crédito, resaltando la importancia de su labor puesto que representan a la institución, y deben brindar una buena imagen y calidad en el servicio al cliente.

Dentro del departamento de entrenamiento de esta institución se cuenta con profesionistas de diferentes disciplinas: administradores, licenciados en relaciones industriales y pedagogos, y he observado que el perfil del pedagogo es siempre muy característico:

- * Amplia fundamentación filosófica del hombre
- * Conocimientos didácticos que le permiten diseñar planes y programas de capacitación.
- * Conocimientos de psicología evolutiva que le permiten explicar el porqué de algunas conductas humanas
- * Dimensión sociológica del hombre, entendiendo cómo se articula a la organización.

Este conjunto de conocimientos adquiridos son muy importantes para el desempeño laboral adecuado, y desde luego, para crear un impacto positivo en la organización.

1. CUERPO DEL TRABAJO.

En éste capítulo se explica el tipo de institución en donde se desarrolla el informe académico, cuales son sus metas, objetivos, estructura administrativa y el organigrama actual, con el fin de tener un amplio panorama de ésta compañía,

I.1 DESCRIPCION GENERAL

I.1.1 Tipo de Institución

CITIBANK es una institución financiera que ha operado desde hace siglo y medio, y a lo largo de este tiempo ha sido un gran ejemplo en América del Norte y del Sur principalmente y también en el resto del mundo, por ser pionera no sólo como institución financiera, sino como estructura de negocio en general por su manera de operar, sus políticas y estrategias siempre innovadoras, que han generado cambios en la manera de administrar diversas instituciones financieras en el mundo.

Fue fundado en 1812 para fortalecerse en 1864 como el primer banco en los Estados Unidos, estos son los inicios de una de las más importantes empresas financieras que haya existido, ya que actualmente tiene presencia en 102 países en el mundo.¹

¹ cfr. VAN CLEVELAND, Harold., et al. Citibank 1812-1970. p. 40

El nacimiento de esta institución se remite a un pequeño banco mercantil ubicado en el puerto de Nueva York, y que posteriormente se extiende en toda la unión Americana y al resto del mundo, logrando a lo largo de su historia, adaptarse a circunstancias políticas y económicas, desarrollándose eficazmente para convertirse en un líder mundial en instituciones financieras. Esto ha sido posible, en gran parte, por la cultura interna de servicio y su agresivo e innovador estilo.

Citibank, es una organización que ha logrado a través de este tiempo un arraigo muy fuerte en Sudamérica, dado que la primera sucursal fuera de los Estados Unidos se estableció en Buenos Aires, Argentina en el año de 1915 y posteriormente extendió sus servicios a Venezuela, Brasil, Colombia, Chile, Uruguay, Perú y México, entre otros. Además la expansión ha llegado desde hace varios años a Europa y Asia con muy buenos resultados.

Desde sus inicios, el banco ha desarrollado diversas estrategias para mantener a lo largo del tiempo a sus clientes originales y atraer cartera nueva, incrementando de manera considerable el número de clientes en los últimos años, ésto se debe, principalmente a la calidad en el servicio que ofrecemos, el estricto apego a altas políticas de ética, misión y valores, que en el transcurso de los años, se han convertido en tradición.

La historia de CITIBANK está estrechamente unida a la historia del mundo, y por lo tanto ha sabido mantenerse a pesar de guerras, revoluciones, nacionalizaciones además de dar cumplimiento a los estatutos y regulaciones de cada país.

En 1929 llega a México como banca corporativa, brindando servicios financieros a grandes corporaciones y empresas trasnacionales, como Coca Cola, IBM, Cemex, General Motors, Ford, Bayer, entre otros, teniendo hasta hoy un conocimiento total del mercado Mexicano y brindando un fuerte apoyo al gobierno de nuestro país, prevaleciendo a pesar de las crisis económicas que hemos atravesado y sobreviviendo a la estatización bancaria de 1982.²

El área de Banca Corporativa o Mercados Emergentes (Emerging Markets), es el área de negocio más importante para la corporación, no sólo en México sino también en el mundo, ya que es la que reporta más utilidades anuales.

Hasta el día de hoy, Citibank a nivel global, cuenta con 82,500 empleados, 3,500 oficinas corporativas, 1,205 sucursales, 19,600 clientes corporativos, teniendo presencia en 102 países.³

Como banca al consumidor en nuestro país, se comenzó la operación en el año de 1992 teniendo hasta la fecha seis sucursales en territorio nacional, cinco de ellas en el Distrito Federal y una más en Monterrey, N.L., en estas brindamos servicios financieros a personas físicas donde podemos ofrecerles novedosos y atractivos productos de crédito o de inversión. Para efectos de este informe, nos enfocaremos a ésta área de negocio.

² *ibidem.*, p.45

³ *ibidem.*, p. 156

A esta área que se dedica a ofrecer diversos productos financieros, le llamamos *Global Consumer*, es el área de negocio que proporciona servicio a personas físicas y actualmente contamos con presencia en 41 países del mundo, contando con más de 20 millones de cuentas, como podemos observar en el anexo el gráfico 2.

1.1.2. Metas y objetivos Institucionales

La reputación de integridad de CITICORP ha sido formada por los hombres y mujeres que han trabajado en el pasado y los que laboran en este momento. Por tanto comprende la importancia del factor humano en la organización, e internamente trabaja con el fin de atraer fuerza de trabajo que interiorice comprometidamente las metas y objetivos institucionales para brindar siempre una buena imagen.

Una buena imagen es una cosa frágil que se debe proteger constantemente conduciendo todos los negocios de la corporación en una forma justa y honesta cumpliendo no sólo con la ley, sino con el espíritu de la misma.

La misión de CITIBANK

“ Ser la organización de servicios financieros más competente rentable e innovadora en el mundo. Estos servicios deben de ser llevados a cabo siguiendo elevados estándares éticos, respetando la regulación y leyes vigentes en los países en donde está presente.”⁴

⁴ ibidem., p.295

Aún cuando reconocemos que en el mundo hay diferentes culturas y valores, Los principios éticos de CITIBANK son universales ⁵:

- Actuar hacia los otros de la misma manera que se espera que ellos lo hagan.
- Aceptar la responsabilidad individual por cada acción sin buscar refugio o anonimato detrás de la reputación de Citibank.
- Conducir al personal y a las negociaciones en armonía con la ley, su espíritu y su propósito.
- Ser sinceros entre el personal y en todo lo relacionado con el negocio para que las decisiones sean razonables y tomadas en base a hechos.
- No utilizar la reputación o recursos de Citibank directamente o indirectamente para incrementar las oportunidades o tener lucros personales.

CITIBANK es una Corporación de diferentes razas, religiones y nacionalidades. El entendimiento común a cerca de estos principios éticos ha ayudado a formar una de las más respetables y rentables instituciones financieras ⁶ (ver anexo gráfico 1).

⁵ GCB MEXICO, Manual de Compliance p.3

⁶ ibidem., p. 4

La visión de CITIBANK

- *Oferta al cliente*

Citibank tiene la mejor oferta disponible para el manejo integral de las finanzas de los clientes, ofreciéndole una relación financiera integral.

- *Enfoque al cliente*

La prioridad número uno es la satisfacción del cliente y se logrará transmitiendo una experiencia que le ofrezca comodidad, satisfacción y recompensa única. Ser exitosos cuando los clientes expresan que Citibank es el mejor lugar para atender todas sus necesidades financieras. Además de :

- Proteger en todo momento los bienes del cliente
- Superar las expectativas de servicio del cliente
- Ofrecer en todo momento el respaldo de una Corporación a nivel mundial.
- Brindarle un servicio las 24 horas, los 7 días de la semana

- *Valores internos*

- Tratar a todos los clientes y compañeros con dignidad, respeto y cuidado.
- La obligación es dar consejo al cliente, así como proteger sus bienes como si fueran nuestros.
- Nos guían las necesidades de nuestros clientes, y trabajamos para superar sus expectativas diariamente.
- Tener la responsabilidad de desarrollar las destrezas y talentos de las comunidades en donde hacemos negocios, así como desarrollarnos en las propias.
- Ser una organización orientada a resultados, decididos y constantes en busca de la excelencia.
- Cultivar el trabajo en equipo y dar incentivo para el continuo proceso de mejoramiento.
- Nunca comprometer la integridad personal.
- Buscar siempre la manera para mejorar las destrezas personales y dar un mejor servicio a nuestros clientes.
- Estar comprometidos en atraer y conservar personas talentosas.
- Invertir en tecnología y en el recurso humano para estar continuamente mejorando e innovando para diferenciar nuestros productos, gente y servicios.⁷

Cada empleado debe conocer, entender y cumplir con las leyes, reglamentos, políticas y estándares éticos a los cuales se ha comprometido, asimismo, la corporación está comprometida en proveer el entrenamiento necesario para ayudar a cumplir con esta responsabilidad.

⁷ *ibidem.*, p. 5

“El cumplimiento con leyes, reglamentos y estándares éticos es un elemento importante de nuestras obligaciones hacia nuestros clientes, accionistas y público en general y otros empleados, y cada quien deberá considerar el cumplimiento como responsabilidad personal y comprender que cada uno será responsable de sus acciones”⁸.

El éxito continuo de este negocio y de la Corporación depende de asegurarse que los requerimientos de cumplimiento sean entendidos. Todos los clientes esperan encontrar esto en el servicio que les proporcionamos.

Como institución financiera se debe dar cumplimiento a las obligaciones legales y regulaciones a las cuales se está sujeto, tanto en E.U.A., y en otros países, dado que esta aplicación es fundamental para la preservación de la integridad, además de ser compatible con la misión de la organización que, como se explicó con anterioridad, se basa en ser la institución financiera más competente, rentable e inovadora en el mundo.

La Corporación debe, por lo tanto, tomar todos los pasos que sean necesarios para cumplir con esta variedad de regulaciones bajo las cuales se debe operar, incluyendo⁹:

⁸ ibidem, p. 1

⁹ ibidem, p. 8

- Estatutos y regulaciones adoptadas por las autoridades gubernamentales.
- Estándares adoptados por cualquier entidad regulatoria a la cual se ha acordado estar sujetos.
- Decretos y oficios de cualquier corte que tenga jurisdicción sobre la entidad o negocio de Citicorp.
- Políticas internas y externas de Lavado de Dinero.
- Estándares éticos.

Es esencial para el éxito de la corporación que en cada país la operación se apegue a estas regulaciones y que cada uno haga lo adecuado para contribuir al pleno desarrollo de las mismas.

Los organismos reguladores para México son:

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- Banco de México
- Comisión Nacional Bancaria
- Fondo Bancario y Protección al Ahorro (FOBAPROA)

Las principales leyes que impactan a ésta Institución Financiera en México son:

- Ley de Instituciones de Crédito: Tiene por objeto regular el servicio de banca y crédito y las actividades y operaciones que las mismas podrán realizar.
- Ley General de títulos y Operaciones de Crédito: Establece los derechos y obligaciones derivados de los actos o contratos de crédito y regula a sí mismo, la emisión o transmisión de los títulos de crédito.
- Ley Orgánica de Banco de México: Establece las facultades del Banco de México para regular y sancionar la banca.
- Circulares de la Comisión Nacional Bancaria y Banco de México: Regulaciones que detallan requerimientos de la Ley de Instituciones de Crédito.
- Ley Federal del Trabajo: Rige las relaciones de trabajo y atiende a conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones entre trabajadores y patrones.
- Ley reglamentaria de la fracción XIII-Bis del Art. 123: Rige las relaciones laborales de los trabajadores al servicio de las instituciones que presten servicio público de banca y crédito, Banco de México y Patronato del Ahorro Nacional.

I.1.3 Estructura

CITICORP, es una de las corporaciones mejor consolidadas a nivel mundial, dado que está continuamente sujeta a diversas autoridades gubernamentales además de las políticas y estándares éticos que ya hemos descrito en el punto anterior.

Para asegurar que se mantendrá el nivel mas alto de cumplimiento, se debe entender que cada empleado deberá cumplir completamente con los reglamentos, políticas procedimientos y estándares internos.

Cada compañía es para la corporación sumamente importante y con un mercado objetivo bien definido. A continuación se describen las funciones de cada una de ellas (ver anexo gráfico 2):

- *Mercados Emergentes (Emerging Markets)*

Es el nombre que recibe la banca corporativa a nivel mundial, su objetivo es proporcionar servicios financieros a las empresas como son, líneas de crédito, manejo de efectivo, emisión de bonos, arrendamientos financieros, custodia de valores, inversiones y traspasos a nivel mundial, entre otros, a través de todas las representaciones, el objetivo primordial es ofrecerles a los clientes servicios financieros globales adecuados a sus necesidades específicas.¹⁰

¹⁰ GCB MEXICO., Manual de Inducción, p. 5

- Banca al Consumidor (*Global Consumer*)

A esta área de negocio se le llama también banca de primer piso, o banca de personas físicas y es donde se ofrecen diversos productos financieros a los clientes. Actualmente se cuenta con seis sucursales, cinco en el área metropolitana distribuidas en puntos estratégicos. Fuera del D.F. tenemos una sucursal en Monterrey, N.L.¹¹

El número de sucursales, difícilmente puede ser competitivo si se observa la red de sucursales de los demás bancos, no obstante para Citibank no es una desventaja real, ya que cuenta con el mejor servicio de banca telefónica (*citiphone*), que opera las 24 horas del día los 365 días del año, ofreciéndole al cliente una alternativa muy funcional que le permite realizar un sinúmero de operaciones, excepto la disposición y el depósito de efectivo que lo puede realizar a través de nuestro sistema de cajeros abiertos al público las 24 horas del día (*24 hour banking center*), motivo por el cual no es necesario que los clientes se trasladen a una sucursal.

Se cuenta también con un área de Banca Privada, que es la banca que proporciona servicios financieros a clientes selectos. (*Private Banking Group*).

¹¹ ibidem., p. 9

La banca al consumidor tiene una estructura por negocios y es la siguiente:

- Tarjetas de Crédito (*Bankcards*)

Este negocio se encarga de la venta de tarjetas de crédito que es un producto muy importante para el banco ya que es el canal para contactar a nuevos clientes que adquieren una tarjeta de crédito, conocen los servicios del banco y posteriormente se interesan por algún otro producto, ampliando así su relación financiera.

Actualmente se cuenta con tres tipos de tarjetas de crédito diferentes y la venta se realiza a través de un proceso de *telemarketing*, es decir, la venta telefónica, en donde un promotor contacta al cliente, cierra la venta, hace el llenado de la solicitud y posteriormente se envía al cliente con un promotor externo para que la firme y entregue copia fotostática de una identificación vigente, para que después la solicitud ingrese al departamento de crédito y le sea realizado el análisis correspondiente y determinar si la solicitud es aceptada o declinada.

Cabe aclarar que para efectos de éste informe, trataremos con éste negocio de tarjetas de crédito, concretamente en la capacitación inductoria a los promotores de *telemarketing*, quienes son muchachos muy jóvenes, estudiantes la mayoría de ellos y son contratados como eventuales a través de agencias de personal temporal.

- Sucursales

La red de sucursales es otro negocio que se encarga de proporcionar el servicio cara a cara con el cliente, brindándole asesoría en la apertura, mantenimiento de sus cuentas y ofreciéndole todos los servicios con los cuales cuenta el banco de manera personalizada.

Las sucursales de Citibank son llamadas "sucursales modelo" porque al interior tienen la misma distribución no sólo en México, sino en todo el mundo.

Las sucursales generan los procesos de operación y distribución, procesos internos por los cuales se emiten las chequeras, estados de cuenta y todo lo necesario para que el cliente pueda acceder a sus productos financieros y obtenga la información que necesite.

En la República Mexicana, Citibank cuenta con 6 sucursales (5 en el área metropolitana y una en la ciudad de Monterrey, Nuevo León), ubicadas en lugares estratégicos para proporcionar servicios bancarios a nuestros clientes.

- Nuevos Canales

En ésta área se desarrollan todos los proyectos para diseñar nuevos productos que estén dirigidos a ofrecer diferentes alternativas al cliente además de cubrir todos sus requerimientos. Actualmente se han implementado los siguientes productos:

- Préstamos Personales
- Préstamos Hipotecarios
- Préstamos para Automóviles

- Diners Club

En México, Diners Club es una empresa filial de Citibank, que se dedica a la administración de la tarjeta de crédito Diners Club, y es importante mencionar que es una tarjeta de crédito con mucha historia, considerando que fue la primera en el mundo.¹²

Actualmente es una tarjeta muy aceptada tanto en Sudamérica como en Europa, no así en México donde se tuvieron problemas de cartera vencida a raíz de la devaluación a finales de 1994. Para este año se prevé un reposicionamiento de la tarjeta muy fuerte, toda vez que brinda excelentes beneficios al cliente.

¹² ibidem., p.18

Al rededor de estos cuatro negocios encontramos a todas las áreas de brindan el soporte necesario para su operación: ¹³

- Crédito y Cobranzas
- Tesorería y Control Financiero
- Control Interno y Calidad
- Operaciones y Servicio al Cliente
- Distribución
- Recursos Humanos
- Tecnologías
- Mercadotecnia
- Legal

- CGIN (*Citicorp Global Information Network*)

Este negocio es tan importante para la corporación, como pueden serlo las áreas financieras, y está dedicada a la implementación, mantenimiento y desarrollo de todos los sistemas de telecomunicación con los que cuenta la Corporación.

El objetivo de Citibank es ofrecerle al cliente un moderno e innovador servicio financiero a través de establecer sistemas de vanguardia que le permitan operar eficazmente a nivel mundial.

- *Empresas Filiales*

CITICORP cuenta con una red de empresas filiales todas ellas encaminadas a proporcionar servicios a las demás empresas de la corporación, así como la investigación de tecnología de punta que nos permita seguir ofreciendo al cliente el mejor servicio.

¹³ ibidem, p. 22

I.1.4 Organigrama de la Corporación para la Banca al Consumidor

Encabezando el organigrama de la Corporación, se encuentra el Director General de *Citicorp*, John Reed, quien trabaja estrechamente con un cuerpo de 21 asesores y de manera conjunta realizan la toma de decisiones para todas las compañías de *Citicorp* (ver gráfico 3).

Para efectos de control, la Banca al Consumidor tiene 5 divisiones en el mundo, que son direcciones regionales y se encargan de dar ordenamiento a las actividades que se realizan, estandarizar la operación, dar cumplimiento a las regulaciones de cada país de los cuales se tiene presencia y ellas reportan directamente a la Corporación.

Estas divisiones son: Norteamérica, Europa, Latinoamérica, Asia Pacífico y Japón (este último reporta directamente a la Corporación ya que los procedimientos y políticas se aplican de manera diferente).

La división regional de Latinoamérica comprende a los países de Argentina, Brasil, Colombia, Venezuela, México, Puerto Rico, Panamá, Bahamas, Islas Vírgenes de los Estados Unidos, Chile, Perú y Uruguay.

Las oficinas de la división se encuentran en Fort Lauderdale, Florida, EUA, en las cuales se cuenta con directores generales de las diferentes áreas de negocio con el fin de unificar los procedimientos y los servicios en los diferentes países que la componen.¹⁴

¹⁴ *cf.*, *ibidem*, p. 29

1.2 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Para efectos de este informe académico, analizaremos un área dentro del banco llamada *Desarrollo Comercial*, que es el área a la cual pertenezco, y se dedica a proporcionar el entrenamiento de ventas a todos los clientes internos que lo requieran, delimitaremos su campo de acción, su misión y organigramas correspondientes.

1.2.1 Funciones y acciones desarrolladas

El departamento de Desarrollo Comercial tiene fundamentalmente tres clientes internos, que son las áreas de negocio más importantes para *Citibank*:

- **Tarjetas de Crédito (*Bankcards*):** A esta área se le proporcionan programas de entrenamiento para los promotores de *telemarketing* que venden las siguientes tarjetas de crédito:

a) Tarjeta de crédito Clásica : a ésta tarjeta de crédito se le llama también *Silver* y es una tarjeta internacional que puede ser afiliada a *Visa* o a *Mastercard*, instituciones de servicios a nivel mundial que proveen la aceptación de 11 millones de establecimientos. Cuenta también con disposición de efectivo a nivel internacional vía cajeros automáticos, y con líneas de crédito muy amplias que van de los \$4,500 a los \$105,000 pesos.

b) Tarjeta de crédito *Preferd*: esta tarjeta también es conocida por el nombre de tarjeta de crédito Dorada, también es internacional, afiliada a *Visa o Mastercard* con aceptación de 11 millones de establecimientos en el mundo, disposición de efectivo a nivel internacional via cajeros automáticos, cuenta también con una amplia red de seguros en viajes y las líneas de crédito van de los \$10,000 a los \$105,000.

c) Tarjeta de crédito *American Advantage*: Tarjeta de crédito con las mismas características que la tarjeta clásica pero además está afiliada al programa de *American Air Lines* y por cada consumo se acumulan millas que pueden ser canjeables por diversos premios que pueden ser: boletos de avión, estancias en hoteles o rentas de autos.

El programa de entrenamiento básico para ésta área del banco consta, de manera general de los siguientes pasos:

1. Inducción a Citibank. Quienes somos y cómo nos organizamos
2. Conocimiento de las tarjetas de crédito
3. Proceso de llenado de solicitud
4. Técnicas de venta y consejos telefónicos
5. Simulaciones de venta
6. Exámen teórico y evaluación del curso

- **Ventas Externas:** Este cliente interno opera bajo dos procesos diferentes los cuales son:

1. *Telemarketing* citas: Consta de un grupo de promotores que se dedican a concertar citas con prospectos de clientes para que posteriormente un ejecutivo de ventas externas los visite y cara a cara se realice la venta de los productos de inversión o de crédito del banco (excepto tarjetas de crédito).

2. Ejecutivos de ventas externas: Se dedican a visitar a los clientes en su domicilio o en su oficina con el fin de explicar ampliamente los productos del banco, que por su grado de complejidad no pueden ser vendidos vía *telemarketing* a los clientes. Estos productos son:

a) Cuenta de cheques tradicional : A esta cuenta de cheques le llamamos *Citicuenta* y es similar a la *cuenta maestra* de la competencia donde hay que mantener un monto mínimo, y generalmente se usa como una chequera que acompaña a otros instrumentos con el fin de deducir de ella pagos mensuales.

b) *Citinvest*: Es un producto de inversión donde se requieren al menos \$20,000 para la apertura, el dinero siempre está a la vista y da rendimientos de acuerdo a los *cefes* (Certificados de la Tesorería).

c) *Citiplus*: Es un producto de crédito vía chequera, se le otorga una línea de crédito al cliente y puede utilizarlo en uno o varios cheques con la posibilidad de realizar pagos mínimos del monto dispuesto.

d) *Pagaré*: Es un producto de inversión a plazo fijo donde el dinero no está a la vista sino hasta que se vence el plazo pactado.

El programa de entrenamiento básico para ésta área del banco consta de los siguientes pasos:

1. Inducción a Citibank. Quienes somos y cómo nos organizamos
2. Conocimiento de los productos del banco
3. Técnicas de venta y consejos telefónicos
4. Simulaciones de venta
5. Exámen teórico y evaluación del curso

- ***Diners Club***: es el negocio de Citibank que a través del *telemarketing* promociona la tarjeta de crédito *Dines Club*, tarjeta internacional, con una aceptación de 3.6 millones de establecimientos en el mundo con disposición de efectivo a través de la red de cajeros internacional y con un plan de seguros muy completo llamado "*Club Asisstance*" que proporciona seguridad a todos los socios tanto en México como en el extranjero y que en este momento está ofreciendo un préstamo preferencial que tiene como objeto saldar las deudas con otras tarjetas de crédito o departamentales con una tasa de interés menor.

El programa básico de capacitación para ésta área del banco, de manera general, incluye los siguientes temas:

1. Introducción a *Diners Club*. Quienes somos y cómo nos organizamos.
2. Conocimiento de la tarjeta de crédito *Diners Club*.
3. Conocimiento del plan de seguros "*Club Asisstance*".
4. Estructura del Préstamo Preferencial.
5. Técnicas de venta y consejos telefónicos.
6. Simulaciones de venta.

- Otros Cursos:

Desarrollo Comercial es el encargado de proporcionar cualquier entrenamiento para las áreas de ventas en el banco, generalmente estos cursos son proporcionados por la división regional y van encaminados a estandarizar el servicio a clientes a nivel mundial.

El procedimiento para estos cursos es obtener el certificado de entrenador que otorga la división regional, tomando el curso y posteriormente impartándolo a los instructores originales del curso específico, para después impartirlo en su país.

El área de *Desarrollo Comercial*, hasta enero de 1997 pertenecía a la Dirección General de Ventas, pero en esa fecha se realizó una modificación muy fuerte al interior del banco y por ende cambió toda su estructura, con el cual desapareció dicha Dirección General.

La nueva estructura del banco (la cual se explicó detalladamente en el punto 1.1 de éste informe), se organiza ahora por cuatro negocios: Tarjetas de crédito, Sucursales, *Diners Club* y Nuevos Canales. Cada una de ellas ha formado hasta hoy, su propio departamento de ventas y *Desarrollo Comercial* es el área que se encarga, entonces, de proporcionar el entrenamiento descrito *grosso modo* para estos cuatro negocios.

La Directora General de Ventas por 6 años fué la Lic. Ernestina Esquer quien trabaja desde hace 17 años para *Citibank* y después de la modificación interna de enero de 1997 se constituyó como la Directora General Ejecutiva para el negocio *Diners Club*, no obstante, José Tosi Moreira, Director General Ejecutivo de *Citibank México*, consideró importante que el área de *Desarrollo Comercial* siguiera a cargo de la Srita. Esquer por ser ella quien más experiencia demostraba para supervisar estrechamente dicha área.

Hasta este momento ha creado confusión el hecho de que la directora de un solo negocio (*Diners Club*) esté a cargo de *Desarrollo Comercial*, que presta servicio a otras áreas del banco, por lo que se ha entrado en un proceso para determinar si *Desarrollo Comercial* será una parte del área de Entrenamiento de Recursos Humanos con el fin de centralizar todo el entrenamiento en ella.

- Misión de *Desarrollo Comercial*

Proveer a todos sus clientes un servicio óptimo en cuanto al entrenamiento básico de conocimiento de producto a las áreas de ventas con el fin de que los educandos se articulen lo más pronto posible a sus diversas áreas de trabajo siendo productivos.

Proporcionar todo el entrenamiento en cuanto a calidad en el servicio, técnicas de venta y todos los cursos que implemente la división regional con el fin de estandarizar y eficientar el proceso de ventas en México al igual que como se realiza en otros países del mundo.

- Desarrollo Comercial: Plan de trabajo 1997

El plan de trabajo para este año de acuerdo al crecimiento del banco y el comportamiento pasado es proporcionar al menos 156 cursos de todas las áreas que fungen como nuestros clientes externos, capacitando así a 2833 personas en 302 días-entrenamiento y con un presupuesto total de \$810,032 pesos.¹⁵

Después de la primera mitad del año en donde realizamos el primer análisis del plan de trabajo Global se ha concluido que se ha rebasado un 54% del objetivo anual a Junio de 1997 por lo que el trabajo de entrenamiento se ha realizado de la manera esperada.

¹⁵ BUDGET, Desarrollo Comercial GCB MEXICO., p. 1

- Organigrama de Desarrollo Comercial

Dentro de éste departamento encontramos cuatro plazas para solventar el entrenamiento de ventas:

1. Karem Sánchez Peñafiel - Sub Gerente de Entrenamiento de Ventas
2. Ma. Cristina Rodríguez- Asistente de Entrenamiento
3. Rocío Garibay Zavala - Asistente de entrenamiento
4. Becario al área de entrenamiento

El organigrama se ilustra en el grafico siguiente:



I.2.1 Funciones y acciones desarrolladas

El **SubGerente de Ventas** debe desarrollar las siguientes funciones:

- Coordinar e impartir la capacitación inductoria de ventas a los promotores de *telemarketing* de las diversas áreas que lo requieran

- Coordinar e impartir los programas de seguimiento a los promotores de *telemarketing* de las diversas áreas que lo requieran

- Desarrollar e implementar programas de entrenamiento de ventas para supervisores de ventas de las diversas áreas internas.

- Implementar programas corporativos mandatorios por la división regional en el área de ventas.

- Coordinar e impartir cursos de capacitación a las áreas operativas del banco que requieran en un momento dado, conocer los productos del banco.

- Coordinar e impartir cursos al personal de ventas en sucursales.

- Monitorear las llamadas de los promotores de *telemarketing* para escuchar cómo es que realizan las llamadas de ventas al cliente y asegurarse que la capacitación inductoria es eficaz.

- Detectar necesidades de capacitación con el fin de dirigir eficazmente cambios favorables en las áreas de ventas a través de programas permanentes de entrenamiento.

- Coordinar e impartir la capacitación de productos y técnicas de ventas a las agencias externas de ventas con las cuales trabaja el banco.

- Coordinar eventos de integración para las áreas de ventas.

- Elaborar del reporte mensual de entrenamiento de ventas para el Director General y los Directores Ejecutivos de cada área.

- Elaborar del reporte mensual de entrenamiento con el área de Recursos Humanos para enviarlo a la división regional.

- Elaborar del presupuesto anual para el área de Entrenamiento.

- Evaluar servicios externos de capacitación, cuando así se requiera, con el fin de establecer una alianza estratégica.

Los Asistentes de entrenamiento deben de desarrollar las siguientes funciones:

- Impartir los cursos de capacitación inductorios a los promotores de *telemarketing* de las áreas que lo requieran.
- Coordinar la implantacion de programas de seguimiento para las áreas de ventas.
- Coordinar la implementación de programas mandatorios de capacitación designados por la división regional.
- Elaborar del material didáctico para los participantes necesario para los cursos de capacitación.
- Elaborar del material de apoyo para los instructores en los diferentes programas de entrenamiento.
- Monitorear las llamadas de los promotores de *telemarketing* con el fin de escuchar cómo es que están realizando las llamadas de ventas a los clientes y determinar si los cursos inductorios han sido eficaces.

- Logística de cursos:

calendarización
memorandos de invitación
control de asistencia
disponibilidad de aulas
aparatos audiovisuales
comidas y recesos
reconocimientos

- Trámites administrativos:

adquisición de materiales
relación con proveedores
pago a proveedores

- Coordinación y logística de eventos de integración para las áreas de ventas

El Becario de entrenamiento de ventas debe desarrollar las siguientes funciones:

- Soporte y apoyo a todos los requerimientos de entrenamiento del área con el fin de conocer todas las funciones que se desarrollan

I.2.2 Selección y exposición de un proyecto.

Con el fin de explicar el programa de capacitación que se imparte actualmente a los promotores de *telemarketing*, utilizaremos un planteamiento didáctico, que consta de los siguientes pasos ¹⁶:

1. En qué capacitar: Este punto se basa en explicar qué es el curso, el nivel del mismo, los contenidos, justificando su valor.

El curso básico de promotores de *telemarketing*, tiene los siguientes contenidos:

a) Introducción al Banco:

- Historia del Banco. Explica cómo fue el inicio del banco y el desarrollo que ha tenido a través de los años.
- Misión del Banco. Explica cual es la misión de negocio y cómo se compromete cada empleado a través de su rol particular a contribuir en su logro.
- Visión y valores. Explica cuál es nuestra visión como empresa bancaria y los valores de la organización hacia el empleado y del empleado hacia la organización.
- Qué es la Corporación: Qué es una corporación y cómo se estructura, su organigrama, qué empresas pertenecen a ella y el papel tan importante que tiene *Citibank* dentro de ella.

¹⁶ cf., NERICI, Imedeo . Hacia una Didáctica General Dinámica. p.178

- Estructura mundial de *Citibank*: Cómo se organiza a nivel mundial y cómo se divide regionalmente para estandarizar la operación. Se da a conocer el organigrama a nivel mundial.

- Presencia a nivel mundial: Aporta datos globales acerca del número de sucursales en el mundo, número total de empleados, total de países con presencia de *Citibank* y número de cuentas al rededor del mundo.

- Estructura en México: Se dá a conocer los organigramas, localización de oficinas corporativas y sucursales, determinando el tipo de mercado objetivo al que se dirigen nuestros servicios financieros.

- Estrategias para México: Se explica la situación actual del banco, como nos percibe la competencia, qué imagen queremos que tenga la sociedad Mexicana de nuestra compañía y la estrategia que estamos implementando para elevar la satisfacción de nuestros clientes.

- Servicios Globales al cliente: Se explica cuáles son los servicios que ofrecemos a nuestros clientes y cómo se puede tener acceso a ellos.

- Canales de ventas: Organigrama y operación del sistema interno de ventas con la finalidad de proporcionar una visión general del proceso.

- Productos del Banco: Cuáles son todos y cada uno de los productos financieros que actualmente ofrecemos a nuestros clientes.

b) Conocimiento de los productos para la venta (tarjetas de crédito) en donde se analiza:

- Historia del producto
- Qué es el producto
- Conocimiento del producto
- Beneficios del producto
- Requisitos mínimos para su trámite

c) Manejo de papelería interna y llenado de solicitudes: Explica cómo funciona el proceso administrativo de venta y como requisitar adecuadamente la documentación correspondiente para turnarla al departamento de análisis de crédito.

d) Técnicas de venta para *telemarketing*: Se da a conocer cómo estructurar una llamada de ventas, cuáles son los recursos eficaces, cómo tratar a un cliente por teléfono, cómo crearle una necesidad e introducir beneficios ajustados a esa necesidad y cómo manejar las objeciones del cliente.

e) Simulaciones de venta: Consiste en la práctica individual con el fin de verificar el conocimiento teórico del producto y la asimilación de la metodología de ventas. Al finalizar el instructor dirige la práctica y todo el grupo realiza la retroalimentación al participante.

f) Evaluación escrita: Examen individual de 20 preguntas que contienen preguntas abiertas y cerradas, que tienen como fin determinar el grado de aprendizaje adquirido en el curso.

2. **Por qué capacitar:** Dentro de un planteamiento didáctico, el por qué enseñar se refiere al objetivo que se persigue para aumentar la eficiencia de la enseñanza y tener un buen control sobre ella.¹⁷

Objetivo significa: "... lo que se desea hacer en términos de futuro, pero en lo que respecta a la enseñanza, se refiere a las modificaciones de comportamiento que se desean en el educando"¹⁸

Refiriéndonos concretamente al curso básico de *telemarketing*, los objetivos planteados son los siguientes:

Objetivos cognoscitivos:

Al finalizar el curso básico para promotores de *telemarketing*, el promotor:

- Conocerá de manera general cómo está constituida la institución financiera donde labora.
- Explicará de manera clara al cliente las características del producto financiero que desea vender.
- Aplicará la técnica de ventas demostrada en el curso.
- Realizará un adecuado manejo de la papelería interna y llenado de solicitud correspondiente.

¹⁷ cfr., *ibidem*, p. 179

¹⁸ *ibidem*, p. 140

En cuanto al área afectiva:

- Tomará conciencia de la importancia de su labor de venta para poder brindar un excelente servicio al cliente y proporcionarle una buena imagen de la institución donde trabaja.

En cuanto al área psicomotriz:

- Conocerá el manejo adecuado del sistema utilizado para la captura de los datos del cliente.

3. A quién capacitar: En este punto se pretende delimitar y explicar quiénes son los capacitandos, es decir, el perfil de la gente que tomará el curso básico para promotores de *telemarketing*:

Dentro del banco, todos los promotores del área de *telemarketing* se contratan a través de agencias externas de selección de personal por lo que en estas agencias se realiza una preselección y los candidatos electos se entrevistan con los supervisores de ventas con el fin de verificar que cumplan con el siguiente perfil:

- Experiencia en ventas, de preferencia en *telemarketing*.
- Habilidad para las relaciones interpersonales.
- Estudiante universitario.
- Buen nivel sociocultural.
- Potencialidad para desarrollar carrera dentro de la empresa.

4. Cómo capacitar: Este punto está relacionado con los recursos de enseñanza que el instructor debe utilizar para facilitar el aprendizaje y alcanzar los objetivos propuestos.¹⁹

Hablaremos primero del método de enseñanza, que se refiere a "(...) los recursos necesarios y vehículos de realización ordenada, metódica y adecuada que hacen más eficiente la dirección del aprendizaje".²⁰

Dentro del curso básico para promotores de *telemarketing*, se utilizan los siguientes métodos de aprendizaje:

a) Aprendizaje por memorización: "es el tipo de aprendizaje que asigna importancia a la repetición de datos y sentencias o movimientos claramente definidos y que deben ser fielmente reproducidos."²¹

En éste curso se utiliza el proceso de memoria en los capacitandos, por qué es importante que recuerden datos muy especiales del producto a vender como pueden ser el costo de una anualidad, tasas de interés, fechas de corte, fechas de pago de las tarjetas de crédito, que es muy importante que el cliente conozca desde el primer contacto de venta.

¹⁹ cf., ibidem, p.178.

²⁰ ibidem, p. 252.

²¹ ibidem, p. 230

Lo que se desea es que dentro de este curso en particular, se fomente en los promotores la memoria lógica para poder entender aquello que se memoriza, hacer un encadenamiento lógico de los conceptos.²²

b) Aprendizaje por ensayo - error: Es un modo de aprendizaje muy efectivo y comprende el enfrentar al educando frente a una situación problemática real para favorecer respuestas acertadas a dicha problemática.²³

Se pretende aquí que el promotor reflexione y utilice la lógica y los conceptos teóricos adquiridos para que pueda dar soluciones viables a problemas que en algún momento pudieran surgir ante un cliente.

c) Aprendizaje por demostración: "Es el que se efectúa en el nivel de comprensión en el que el intelecto va comparando lo que le es presentado."²⁴

Este tipo de aprendizaje se utiliza dentro del curso básico para promotores con el fin de demostrarle el manejo administrativo de documentación y llenado de solicitudes, realizándolo gráficamente a través de ejercicios prácticos.

²² cfr., *idem.*

²³ cfr., *ibidem.*, p. 232

²⁴ *ibidem.*, p. 231

Además se utilizan las siguientes técnicas:

- Técnica de enseñanza oral (técnica expositiva)
- Recapitulación por medio de interrogatorio
- Técnica de trabajo en equipo
- Recapitulación por medio de decisiones o debates

Se pretende utilizar diferentes métodos didácticos para estructurar un curso sumamente activo, considerando que así se favorecerá la captación del material expuesto y se facilitará el aprendizaje colectivo para que se dé una buena retroalimentación a través de las experiencias de cada uno de los participantes.

Además del método, es importante contemplar el material didáctico, que son aquellos elementos que utiliza el instructor para facilitar el aprendizaje. Dentro de éste curso se planea utilizar el siguiente material:

- Material permanente de trabajo: Rotafolio y retroproyector.
- Material ilustrativo visual: mapas de distribución de sucursales en el mundo.
- Cuadros cronológicos de la historia del Banco.
- Organigramas.
- Cuadros informativos por producto.

En cuanto al material de apoyo para los promotores, durante el curso se les proporciona un manual con la información básica de los productos que venderán a los clientes y la información acerca de las técnicas de venta y consejos para realizar sus llamadas con éxito.

5. Dónde capacitar: Se refiere específicamente al lugar de enseñanza, en tanto que éste tiene una relación muy importante con el aprendizaje.

Cuidando el aspecto pedagógico, se busca que sea un lugar adecuado, iluminado, ventilado y cómodo, con el fin de facilitar el aprendizaje.

El curso básico para promotores se imparte en la sala de capacitación de las oficinas corporativas, y desde luego, cumple con todos los requerimientos mencionados.

II. VALORACION CRITICA

En éste capítulo se pretende realizar una reflexión valorativa de la función profesional desarrollada, fundamentando la posición crítica personal y relacionarlo con el trabajo específico realizado.

II.1 Fundamentación de la Crítica

¿Qué es una Empresa?

“Una empresa es una unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos humanos, materiales y técnicos valiéndose de la administración para lograr sus objetivos.”²⁵

Toda empresa sea cual fuere su actividad, es sumamente importante para el desarrollo de la sociedad, dado que como podemos inferir del concepto anterior, la empresa es un conjunto de personas que unen esfuerzos para formar un equipo de producción o de servicios. Este conjunto de personas que conforman a la empresa se dedican a satisfacer necesidades de una sociedad y esto justifica su razón de ser.

“Los recursos humanos, que son los hombres considerados siempre como el elemento eminentemente activo en la empresa y desde luego el de máxima dignidad”²⁶

²⁵ FERNANDEZ ARENA, José Antonio., Introducción a la Administración de Empresas..p.31

²⁶ REYES PONCE, Agustín., Administración de Empresas..p.73

El recurso humano debe ser visto siempre de esta manera, independientemente de la labor que desempeñe dentro de la empresa y debe estar plasmado dentro de los valores y la misión institucional.

Dentro de la empresa se encuentra otro componente, que son los recursos materiales y se refiere a las instalaciones propias o el lugar físico que la empresa necesita para trabajar, el equipo, instrumentos, herramientas específicas para llevar a cabo su labor, las materias primas (aquellas que han de salir transformadas en producción, si es el caso) y el dinero o capital constituido por valores, acciones y cualquier otro elemento.²⁷

En cuanto a los recursos técnicos de una empresa, se habla de bienes inmateriales de una empresa como pueden ser los sistemas de producción, ventas, finanzas, administración u operación que elija cada área de la empresa en particular.²⁸

- Clasificación de las organizaciones:

Dado el desenvolvimiento de la sociedad actual, hace necesario que existan diferentes tipos de empresas según el objeto de su actividad y éstas son:²⁹

²⁷ cfr., *ibidem.*, p. 72-73

²⁸ cfr., *ibidem.*, p. 74

²⁹ cfr., FERNANDEZ ARENA, José Antonio., *Introducción a la Administración de Empresas*, p. 33

a) **Industrias Primarias:** Por su actividad fundamental su objetivo principal es abastecer a otro tipo de industrias. Estas Industrias primarias pueden ser de :

Energía Eléctrica
Petrolíferas
Mineras

Ganadería
Pesca
Sivicultura

b) **Industrias de Producción Intermedia:** Se encargan de transformar los productos primarios en otros que sirven de base a otra industria, como pueden ser:

Industrias Químicas

Industrias Textiles

Industrias Metálicas

c) **Industrias de producción final:** Estas industrias están dedicadas a la última fase de transformación de un producto y a ofrecerlo directamente al distribuidor o consumidor. Estas empresas pueden ser:

Alimenticias

Vestido

Automotrices

Calzado

Muebleras

d) Empresas de Servicio: Como su nombre lo indica, su objetivo principal es ofrecer un servicio y no la producción o transformación de algún material. estas son:

Comunicaciones

Transportes

Almacenamiento

Bancarias

Comercio

Turismo

Cuando una empresa está formalmente establecida es necesario que cuente con diferentes áreas que le ayudarán a organizarse mejor, ya que cada área trabaja especialmente para contribuir en el logro del objetivo general.

Estas áreas de la empresa son:

a) Operación: Representa el objetivo de la empresa y su actividad, y permite la transformación de un artículo (producción) o el ofrecimiento de un servicio.³⁰

³⁰ cf., ibidem, p. 49

b) Mercadotecnia: tiene por objeto estudiar el mercado al cual se va a dirigir la empresa con su producción o servicio y como atacar o penetrar exitosamente el mercado.³¹

c) Recursos Humanos: Es el área de la empresa que se encarga de obtener, desarrollar, evaluar y mantener la calidad y el número apropiado de empleados para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada.³²

El departamento de Recursos Humanos necesita realizar ciertas actividades claves para poder llevar a cabo el propósito anteriormente descrito y generalmente las realiza a través de sus diferentes áreas; la existencia de éstas áreas dependerá del tamaño de la organización.

Cada una de éstas áreas de Recursos Humanos desarrolla funciones muy específicas que contribuyen al desarrollo y mejoramiento de todas las personas que trabajan en una organización.

Estas áreas son:

- Planeación de Recursos Humanos: Cuando una organización crece hasta exceder un número básico de empleados, se pone en acción una técnica que permita prever las necesidades futuras del personal.

³¹ cf., REYES PONCE, Agustín., Administración de Empresas .p. 86

³² WERTHER, William et., al., Recursos Humanos .p. 10

Sabiendo las necesidades futuras de la empresa, se procede al *reclutamiento*, donde se estudian los solicitantes para proceder a la *selección* de las personas que pueden ser contratadas, así se selecciona mediante la planeación de recursos humanos a las personas que reúnen las características necesarias.³³

- **Compensaciones:** Es el área encargada de sueldos, salarios, prestaciones legales y prestaciones extralegales (si la empresa decide otorgarlas). Esto es un elemento vital para mantener y motivar la fuerza de trabajo, deben corresponder a la productividad del empleado.³⁴

- **Capacitación y Desarrollo:** Esta área de Recursos Humanos va concretamente encaminada a generar los procesos de cambio destinados al cumplimiento de la misión y los objetivos empresariales.³⁵

Esto quiere decir que la Capacitación pretende dirigir el mejoramiento de la calidad de los recursos humanos, incremento de conocimientos, desarrollo de habilidades y cambio de actitudes de todos los individuos de una empresa, en resumen, provocar el desarrollo integral de todas las capacidades individuales.

³³ *cfr.*, *ibidem.*, p. 11

³⁴ *cfr.*, *ibidem.*, p. 19

³⁵ PINTO VILLATORO, Roberto., Proceso de Capacitación, p. 11

Es importante ahora establecer el concepto de capacitación:

Capacitación: Se refiere a la enseñanza-aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en su ocupación específica.³⁶

La capacitación pretende, a través de un proceso formal de enseñanza-aprendizaje de adultos, modificar habilidades, actitudes las destrezas necesarias para que el individuo pueda realizar de manera óptima su labor.

No obstante " la capacitación no es sinónimo de cursos ni de actividades de organización de eventos, es ante todo, una función eminentemente técnica y humana que requiere de diagnóstico, de diseño, de estrategias y de capacidad para generar el cambio conductual y el cambio organizacional"³⁷

Como la hemos visto, la *capacitación* es un proceso formal que pretende la mejora integral del individuo para el mejor desempeño de su trabajo actual, los beneficios deben prolongarse durante toda la vida laboral y personal, y pueden entonces ayudar en el *desarrollo* de esa persona para cumplir responsabilidades futuras, es por ello que comúnmente el departamento de Capacitación de una empresa se llama estrictamente *Capacitación y Desarrollo*.

³⁶ *cfr.*, *ibidem.*, p.27

³⁷ *cfr.*, *ibidem.*, p. 51

Dentro del área de recursos humanos, *Capacitación y Desarrollo* juega un papel muy importante y puede beneficiar enormemente a la organización cualquiera que sea su giro.

Dentro de los beneficios más importantes que puede aportar un buen sistema de capacitación, podemos encontrar:

- Mejora el conocimiento del puesto
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes positivas
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Crea mejor imagen
- Se promueve la comunicación en toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Fomenta la apertura y la confianza
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas ³⁸

³⁸ WERTHER, William et., al., Recursos Humanos .p. 149

Para lograr estos beneficios es importante sistematizar un proceso permanente de capacitación y desarrollo. Un proceso de capacitación formal debe seguir los pasos que a continuación se enlistan:

a) Evaluación de necesidades

Es el paso del proceso que permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.³⁹

Toda capacitación debe estar fundamentada en necesidades reales para que todos los esfuerzos de este proceso, estén encaminados a subsanar necesidades concretas y específicas.

Actualmente la capacitación no se justifica si no existe una necesidad real. No se trata de dar cursos por dar cursos, o de tratar de cubrir un requisito real, la capacitación tiene una razón de ser y es el de satisfacer necesidades organizacionales.

b) Objetivos de capacitación y desarrollo

Cuando se ha realizado una buena detección de necesidades de capacitación es fácil determinar cuáles son los objetivos de capacitación.

³⁹ ibidem., p. 152

Los objetivos de capacitación deben estipular claramente los logros que se deseen alcanzar y los medios para lograrlo ⁴⁰

c) Diseño e implementación de programas

Esta fase del proceso se refiere al diseño específico de los programas, basados en los objetivos antes propuestos para que logren satisfacer la necesidad planteada.

Es decir que los contenidos de los programas deben constituirse rigurosamente de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.

“El contenido puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios y o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y las de los participantes. Si los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo” ⁴¹.

Para que los contenidos del programa cumplan con los objetivos propuestos, es necesario contemplar los principios de aprendizaje efectivo de adultos y las fases del proceso enseñanza-aprendizaje, es decir, la parte didáctica del diseño del programa.

⁴⁰ idem.

⁴¹ ibidem., p. 153

d) Evaluación de capacitación y desarrollo

Es el paso final del proceso de capacitación y es muy importante puesto que sin él sería imposible verificar el éxito de un programa y la satisfacción de la necesidad original de capacitación.

Es necesario establecer las normas de evaluación basados en criterios establecidos y el programa de capacitación ha sido satisfactorio si se cumplen por completo las normas de evaluación .

El mejor modo de medir la transferencia consiste en una mejora del desempeño del individuo en su puesto de trabajo. Existe una gran diferencia entre los conocimientos impartidos en un curso y el grado de transferencia efectiva; el éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los cambios efectivos que induzca en el desempeño.⁴²

e) Seguimiento de la capacitación

Esta etapa del proceso implica que la acción de capacitar debe ser sistemática para poder lograr un cambio en la conducta del personal de la organización, es importante continuar permanentemente con estos esfuerzos para observar resultados positivos, considerando que un curso aislado difícilmente podrá dar resultados observables en la organización.

⁴² cf., ibidem., p. 162

Debido a ésto es que podemos hablar de *desarrollo* de personal a largo plazo, concepto que en éste momento está adquiriendo mucha fuerza a nivel laboral, considerando que mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce los costos de contratación y el personal está altamente motivado porque sabe que tiene amplias perspectivas de crecimiento.

“El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas. Entre estos desafíos se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de los empleados”⁴³

En resumen, la Capacitación y Desarrollo del personal en la organización, es un proceso complejo que requiere de diversos conocimientos y habilidades didácticas y pedagógicos adecuados para realmente satisfacer necesidades reales y ayudar a la mejora personal y profesional de los individuos que pertenecen a la organización.

La capacitación y desarrollo de personal no deben ser vistos como un gasto más en la organización, sino como una inversión a largo plazo que genera grandes beneficios a las organizaciones y a los individuos que la componen, en la medida en que esta capacitación sea efectiva.

⁴³ ibidem., p. 160

II.2 ¿ Qué es *telemarketing* ?

El *telemarketing* como proceso ha sido utilizado exitosamente en diversos países del mundo donde la competencia implica contar con procesos de venta muy directos como éste.

“ *Telemarketing* es el proceso en donde se utiliza el teléfono en emisión de llamadas a clientes, para ofrecerles productos o servicios, utilizando “escenarios” muy bien estructurados y probados, que son utilizados por teleoperadores profesionales” ⁴⁴

Actualmente el *telemarketing* es utilizado en nuestro país para promocionar diversos productos y servicios, dado que presenta el modo más eficaz de aumentar de manera importante la venta de productos al cliente y puede ser hasta cierto punto económica considerando que se pueden ofrecer varios servicios en una sola llamada sin necesidad de desplazar vendedores y teniendo un control centralizado de las llamadas.

Hoy por hoy, el *telemarketing* está enfocado a:

- Identificación telefónica de prospectos interesantes
- Venta de tarjetas de crédito a consumidores y empresas
- Concertación de citas para venta directa cara a cara
- Venta de productos y servicios varios

⁴⁴ CAIAZZO, Bernard., Claves del Exito en Telemarketing .,p. 61

“En un mercado caracterizado por la competencia creciente y en el que la falta de un producto físico constituye uno de los principales obstáculos al logro de altos niveles de lealtad de la marca, la posibilidad que ofrece el teléfono de hablar personalmente con los integrantes del público objeto, convierten al *telemarketing* en un instrumento realmente valioso.”⁴⁵

Básicamente el uso del *telemarketing* puede traer los siguientes beneficios:

a) Atrae la atención

Por ser un contacto inmediato induce a los clientes a centrar su atención en la oferta que se les hace, si se presentan beneficios claros, el cliente escuchará la proposición. Se ha demostrado ampliamente que la gente participa voluntaria y gustosamente en las operaciones de *telemarketing*.

b) Aporta resultados inmediatos, en profundidad

Una llamada telefónica genera una respuesta inmediata que puede ser medida directamente, por lo que es necesario cuidar mucho el ambiente en el que se genera y los elementos que la componen para que la respuesta sea positiva.

⁴⁵ idem.

c) Permite adaptar la oferta

Gracias a que se establece un dialogo telefónico, se puede, si la primera oferta no satisface una necesidad real del cliente, promover otro producto mejor adaptado a la situación específica del prospecto.⁴⁶

“Una llamada telefónica establece esa relación personal entre la empresa y un determinado prospecto, sin embargo, ese contacto debe ser estructurado muy eficientemente y empleado con criterios profesionales”⁴⁷

La actividad del *telemarketing* debe, ante todo, ser una actividad sumamente ordenada y formal para que sea beneficiosa en cualquier compañía, hay que cuidar el aspecto del sistema telefónico, el perfil del teleoperador o promotor, el mensaje y todos los elementos que confluyen para que se pueda lograr el objetivo establecido con anterioridad y que justifica la operación del *telemarketing*.

Hablando concretamente del perfil del promotor, debemos basarnos en un perfil muy específico:

- Cualidades para un claro sentido de la comunicación y del servicio al cliente.
- Sentido práctico del trabajo que va a realizar

⁴⁶ cfr., *ibidem.*, p. 62

⁴⁷ *ibidem.*, p. 61

- Conocimiento de las técnicas de ventas que les permitan cerrar ventas "difíciles".
- Gente persistente en sus objetivos que les permita entablar la conversación número 50 del día como si fuera la primera.⁴⁸

Se debe de capacitar muy bien al promotor para que se apegue a las técnicas de ventas y a las características específicas de los productos a promocionar, de tal manera que sepa cómo actuar en casos difíciles y no comprometer a su compañía con datos falsos o actitudes incorrectas, procurando que el mensaje llegue al cliente prospecto de una manera muy positiva y que le demuestre la ética de la compañía que lo contacta.

Debemos de tomar en cuenta que el *telemarketing* no debe ser una actividad esporádica sino un sistema de trabajo bien estructurado y que se deben cuidar muchos elementos que hacen que resulte un proceso rentable,

"Para que una compañía que implementa *telemarketing* tenga éxito, requiere implementar controles rigurosos, supervisión continua y personal suficientemente bien entrenado en el uso del teléfono, que pueda prestar atención tanto a lo que se escucha, como a lo que se dice. El "escenario" debe transmitir claramente el mensaje, anticipar las preguntas, darles respuesta y llegar a un acuerdo final en el más breve tiempo posible"⁴⁹.

⁴⁸ cf., ibidem., p. 137

⁴⁹ ibidem., p. 69

II.2 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

En el ámbito profesional, es importante llevar a cabo proyectos en donde se puede aplicar consistentemente lo aprendido durante la carrera profesional, no obstante, ésto sería inútil, si ese proyecto no se evaluara y no se consideraran las propuestas a mejorar.

La importancia de este tema es entonces, recopilar todas las experiencias tanto positivas, como de mejora que se han tenido con la implementación y desarrollo del curso de inducción para los operadores de *telemarketing*, para tomar las decisiones correspondientes y realizar un plan de acción para mejorar el impacto ante los promotores de *telemarketing* y ante la empresa en general

Hablando de los aspectos a mejorar, durante el tiempo que ha sido implementado este curso, se determinaron las siguientes áreas de mejora, estableciendo una acción determinada para cada una de ellas:

a) Por la experiencia que se ha tenido, hemos determinado que el tiempo para el entrenamiento es reducido y el contenido temático del curso, se podría abordar más a detalle, teniendo la posibilidad de impartir un curso de 24 horas dividido en tres días, que redundaría en un aprendizaje con más profundidad y calidad.

Actualmente, el tiempo de entrenamiento para el curso inductorio es de dos días, dado que el área de ventas nos solicita que los promotores de nuevo ingreso se articulen a la operación a más tardar en este tiempo.

Para poder llegar a un acuerdo entre las partes involucradas se ha decidido convocar a una junta con el área de ventas y exponer las razones por las cuales sería necesario obtener un día más para la capacitación inductoria explicando que el programa diario para el curso podría desarrollarse según el siguiente esquema:

DÍA 1

1. Bienvenida e introducción al Banco
 - 1.1 Historia del Banco
 - 1.2 Misión del Banco
 - 1.3 Visión y valores
 - 1.4 Qué es la Corporación
 - 1.5 Estructura a Nivel Mundial
 - 1.6 Presencia del Banco a Nivel Mundial
 - 1.7 Estructura en México
 - 1.8 Estrategias para México
 - 1.9 Servicios Globales al Cliente

2. Estructura de Ventas en México
 - 2.1 Canales de Ventas
 - 2.2 Productos del Banco

DÍA 2

3. Conocimiento de los Productos para la venta. (Tarjetas de Crédito)
 - 3.1 Generalidades del Producto
 - 3.2 Características del Producto
 - 3.3 Beneficios del Producto
 - 3.4 Requisitos Mínimos para su trámite

4. Manejo de papelería interna
 - 4.1 Reporte Diario
 - 4.2 Llenado de solicitudes
 - 4.3 Reporte Mensual

DÍA 3

5. Técnicas de Venta para *Telemarketing*
 - 5.1 Proceso de Ventas
 - 5.2 Manejo de Objeciones ante el Cliente
 - 5.3 Técnicas Telefónicas

6. Simulaciones de Venta
 - 6.1 Prácticas Individuales

7. Evaluación Escrita

Actualmente estamos cubriendo el mismo contenido temático, pero en 16 horas, divididas en dos días y lo que sucede es que tenemos que limitar el tiempo de preguntas, comentarios adicionales y prácticas individuales.

b) Estamos evaluando la posibilidad de formar grupos más reducidos; actualmente estamos impartiendo el curso a grupos entre 25 y 30 personas, lo que nos impide tener un trato personalizado, sobre todo en el momento de realizar las prácticas individuales de simulación de ventas.

Hemos determinado que es sumamente importante observar el desempeño de cada participante en dichas simulaciones y el hecho de poder tener una evaluación escrita y de simulación de venta de cada uno de los participantes, nos permitiera emitir al área de ventas una evaluación más objetiva de cada participante que ha asistido a curso.

c) Otro aspecto consiste en que el lenguaje que utiliza el Banco es sumamente técnico y específico, por lo que aunque dentro del curso se les explica a los participantes cada uno de los términos que aparecen en el manual o que hace referencia el instructor en su exposición, creemos que adicional a ello, sería recomendable incluir un glosario de términos para que el promotor de *telemarketing* lo pueda consultar en el momento que lo requiera.

La acción de mejora que se implementó para este punto, ha sido completar un glosario de términos al final del manual del participante para que cuente con un material de consulta mientras se familiariza con el lenguaje de *Citibank*.

d) Se podría mejorar la presentación del material didáctico del participante, haciendo copias a color y utilizando otro tipo de encuadernado que le diera mejor presentación. Se ha diseñado un formato nuevo que incluye portadas en color con el logotipo del banco.

Después de una junta con el área de ventas, se determinó declinar éste punto por razones de costos. Se concluyó que no podemos salirnos del presupuesto que tenemos actualmente, considerando que la presentación nueva del material eleva un 35% los costos.

e) Con respecto a la evaluación escrita que realiza el participante, hemos decidido eliminar algunas preguntas, porque al parecer son confusas, y hemos decidido aumentar preguntas para verificar que el operador de *telemarketing* ha comprendido el proceso de ventas.

Se ha iniciado el diseño de un nuevo examen escrito eliminando las preguntas que a través de las aplicaciones parecen ser confusas y se incluyen mas preguntas enfocadas a corroborar el entendimiento del proceso de ventas, para ello se diseñaron preguntas abiertas que aunque será mas difícil evaluarlas, nos dejarán ver claramente el grado de conocimientos adquiridos durante el curso.

Otra modificación con respecto a la evaluación, ha sido anteriormente, el departamento de entrenamiento calificaba los exámenes y únicamente se entregaba al área de ventas una lista de control con el resultado de las calificaciones por participante; ahora hemos decidido incluir, además, los mismos exámenes al área de ventas para que cada supervisor reciba los que corresponden a sus promotores y pueda detectar algunos factores para corregir individualmente y reforzarlos con el fin de que se realice una venta efectiva.

f) A través del tiempo que se ha implementado este curso, hemos detectado que el perfil de promotor es muy heterogéneo, este perfil no está bien delimitado o cada supervisor tiene sus propios criterios.

Debido a ello, el índice de rotación ha aumentado, y aunque éste no es un problema que se genere en el área de entrenamiento de ventas, es un problema real que se ha detectado por este medio y que debe de ser corregido.

El perfil óptimo para la función de promotor de *telemarketing* para venta de tarjetas de crédito en *Citibank* es:

- Carrera Universitaria (7o. semestre en adelante, pasante o trunco).
- Edad de 22- 28 años.
- Experiencia en ventas (de preferencia en productos bancarios).
- Facilidad de palabra y excelentes habilidades de comunicación.

Este perfil está vigente desde el inicio de las operaciones de ventas vía *telemarketing*, no obstante no hay ninguna persona que se asegure del perfil óptimo, y cada supervisor elige de acuerdo a su criterio con lo que en realidad no se cumple con estos estatutos.

Se han reclutado a personas sin estudios universitarios, amas de casa, gente sin ninguna experiencia en ventas, y al no estandarizar el grupo, la capacitación resulta compleja, porque hay diferentes niveles de conocimiento y experiencias laborales previas lo que impide estandarizar el entrenamiento, y ésto se dificulta aún más por el número de participantes que regularmente asisten a los cursos de capacitación.

Al detectar ésta problemática se ha tenido una junta con recursos humanos y ventas, para analizar el porcentaje de rotación de personal de promotores de *telemarketing* y sus causas para establecer una correlación con el perfil de contratación y detener el problema.

La implementación de este programa ha servido también como un termómetro que ha colaborado en determinar aspectos positivos y aspectos negativos en la operación del área de ventas y de alguna manera hemos funcionado como un instrumento para detectar conductas y procedimientos positivos para reforzarlos, así como conductas y procedimientos negativos y eliminarlos.

En el área de entrenamiento de ésta compañía, el logro principal fue poder establecer formalmente el programa de capacitación, después de haber realizado diseños preliminares desde el punto de vista de sus contenidos, toda vez que existían muchos factores comunes, por lo que se necesitó la ayuda de diferentes sectores de la empresa, en algunos casos utilizando contactos y aliados existentes y en otros casos, desarrollándolos.

Esta situación se debía en parte a la falta de identidad de un programa aún naciente, pero también se debió al problema de estructuración del área de entrenamiento que anteriormente ha sido mencionado. La puesta en marcha del programa, mostró hasta que punto, la iniciación de una actividad de éstas características requiere un fuerte trabajo de compromisos organizativos. El área de ventas, a pesar de los compromisos previos, reclamaba la incorporación inmediata de la gente, y en muchos casos lo lograban dado que la práctica habitual en el terreno laboral seguía siendo más fuerte que un programa aún incierto por los resultados que podía lograr.

Así, la primera vez que impartimos el curso, se contó con un número mínimo de participantes "permanentes", y un alto número de personas, que a petición de los supervisores de ventas, rotaban entre el curso y el entrenamiento "en el trabajo", al que la mayoría estaba acostumbrado hasta ese momento.

El criterio que siguió el área de capacitación, y que mostró ser efectivo, fué enfatizar el efecto de demostración comenzando bajo cualquier circunstancia. De hecho, los siguientes cursos ya contaron con un mayor número de participantes y más aceptación por parte de la línea de ventas.

Considero esta información importante, puesto que en la historia de la puesta en marcha de este programa, están los elementos que explican su forma actual, la deriva que siguió desde el planteamiento inicial y muchos de los pasos futuros.

Lo primero que logramos fue insertar el programa conforme a los objetivos de la organización en su conjunto, para el momento que se vivía, requiriendo manejar al mismo tiempo las variables técnicas, organizativas e interpersonales.

Durante la implementación del programa, las observaciones constantes al trabajo realizado han sido muy importantes, ya que gracias a ellas hemos podido hacer las modificaciones antes mencionadas para mejorar mucho la calidad de aprendizaje aún con las restricciones naturales existentes.

El siguiente aspecto positivo fué proporcionar el conocimiento base que posibilita el trabajo, en lo referente al conocimiento del negocio bancario, las necesidades del cliente, la estructura del banco, la oferta de productos y servicios de *Citibank*, la filosofía y valores de la organización, la modalidad operatoria de trabajo en general y en particular, el estilo de atención y trato al cliente.

Por lo tanto, con la existencia de este curso, se ha propiciado un acoplamiento rápido y adecuado entre el operador de *telemarketing* y la compañía, de tal manera que se comprenda, que espera la institución de este nuevo promotor de *telemarketing* que se integra a la organización, para lograr el mayor grado de efectividad en su trabajo diario, logrando un comportamiento acorde al marco ético que todos los empleados debemos mostrar, colaborando en garantizar así una convivencia interna más ordenada y respetuosa, y el logro de un clima positivo, que nos concierne a todos los miembros de una organización.

Para *Citibank* es sumamente importante que el operador de *telemarketing* se articule rápida y eficazmente a la fuerza laboral de ventas, y el curso ha logrado durante este tiempo, eliminar el factor de incertidumbre del operador de *telemarketing* hacia el trabajo específico que desempeñará y hacia la Institucion Financiera que lo está contratando.

Además, durante el programa, se ha mejorado las habilidades para organizar efectivamente la propia tarea, detectar y atender las necesidades del cliente, lograr un ritmo efectivo de trabajo, interpretar situaciones y problemas, y resolver los casos reales que se presenten.

El curso ha logrado también administrar el volúmen de trabajo para los supervisores del área de ventas puesto que al crearse este curso inductorio para operadores de *telemarketing*, ellos pueden ahora a supervisar las ventas de su grupo y realizar su trabajo administrativo, con lo que se pretende que el volúmen de ventas aumenten calidad y cantidad, considerando que antes de la implementación del curso inductorio, había una queja frecuente por parte de los supervisores de ventas refiriéndose específicamente a que el tiempo no era suficiente y la capacitación de los nuevos promotores los desviaban de sus funciones específicas.

Con la implementación del curso inductorio y a través de la enseñanza de un proceso de ventas específico y las simulaciones que se realizan dentro del aula, se ha logrado reducir errores cuando el promotor se encuentra en vivo con llamadas a clientes.

Dentro del curso, intentamos propiciar un ambiente simulado donde se ensayen puntos positivos en un contacto con el cliente y puntos negativos que harían que las ventas fracasaran, y hemos encontrado que esta simulación le brinda mucha confianza en la venta, elemento imprescindible para la imagen de *Citibank* ante el cliente.

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

Otro aspecto muy importante dentro del curso ha resultado que el promotor conoce el manejo de la papelería interna, los procesos administrativos con los que tiene que cumplir y el llenado de solicitud de tarjeta de crédito, con lo que se ha evitado la fuga de información o los problemas administrativos derivados de malos manejos de solicitudes, cumpliendo así los estatutos de la Ley del Secreto Bancario, que indica que debemos proteger toda la información proporcionada por nuestros clientes por ser estrictamente confidencial.

Este curso también ha ofrecido la posibilidad de ser un filtro importante para determinar si el prospecto de promotor reúne el perfil adecuado, y determinar si es hábil para desempeñar el trabajo de promotor de *telemarketing*, pues aunque la empresa de personal temporal le realice una entrevista para verificar si este prospecto es el idóneo para el banco, y los supervisores del área de ventas realizan una segunda entrevista para corroborar el perfil, dentro del curso de capacitación, tenemos la posibilidad de convivir con este prospecto 16 horas, que nos son útiles para determinar si realmente reúne todos los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la posición.

III. CONSIDERACIONES FINALES

Durante el tiempo que he trabajado para esta Institución Bancaria, la instrumentación y el desarrollo del curso inductorio para operadores de *telemarketing*, me ha dejado diversas experiencias de las cuales he aprendido como profesionista, dado que es muy importante después de terminar la carrera, comenzar a desarrollarse en el campo laboral y obtener la experiencia que complementa a los conocimientos teóricos ya adquiridos.

A través de mi desarrollo laboral en el área pedagógica, durante mi desempeño dentro de las áreas de capacitación y desarrollo, y concretamente en mi función en *Citibank*, he tenido gran satisfacción por los logros obtenidos y reconocimientos, tanto de los clientes internos que forman la organización, como de los mismos participantes a cada uno de los cursos, no obstante, los errores u omisiones que se cometen al mismo tiempo, deben de ser considerados como un aspecto más importante, dado que éstos son los que te hacen aprender mas y trabajar día con día para corregirlos, y así mejorar el desempeño personal a través de todas las experiencias que se van adquiriendo.

Por lo tanto, este informe podrá ser visto tambien como un análisis y evaluación al trabajo del área de capacitación de ventas que se ha desempeñado hasta el momento, teniendo la finalidad de reflexionar a cerca de la labor realizada, para que sirva como experiencia cara a la instrumentación y desarrollo de diversos cursos de capacitación que puedan ser impartidos posteriormente por este departamento.

Con esta experiencia, puedo concretar que el reto más importante que tiene la capacitación, en este momento, es que debe ser vista como un proceso, no como una herramienta temporal ni un factor aleatorio.

La capacitación es el proceso que va dirigido a propiciar una mejora continúa en sus educandos, coadyuvando así a eficientar los procedimientos operativos y el ambiente interno en general que fomente la productividad empresarial.

Este proceso debe ser visto como una inversión a largo plazo, no como un gasto más de una organización y se debe creer fuertemente en él, proporcionando todos los elementos para que funcione, tanto materiales como humanos, hacer de la capacitación una disciplina y un hábito laboral, para que pueda rendir los frutos esperados.

Para crear un buen programa de capacitación en cualquier empresa, es necesario reunir profesionistas especializados en diversas disciplinas que, al interrelacionarse puedan ofrecer una plataforma de aprendizaje efectiva para todos los miembros de una organización.

Los pedagogos somos los profesionales capacitados para educar y ayudar a los profesionales a perfeccionarse y así influir trascendentalmente en su medio laboral.

La capacitación justifica su razón de ser, tomando en cuenta que en todas las empresas mexicanas, nos enfrentamos a competidores fortalecidos, por lo que es indispensable contar con empleados bien preparados para asegurar la satisfacción de los clientes internos y externos, para tener un avance positivo y ganar terreno a la competencia.

Lo que se pretende en el área de entrenamiento en un futuro inmediato es evolucionar hacia una capacitación que permita al educando tener un alto desempeño, adquirir elementos que guíen su desarrollo y es aquí donde se vincula perfectamente la formación de un pedagogo en tanto que:

- El pedagogo ha estudiado para comprender el fenómeno educativo y aplicarlo en el campo práctico con la finalidad de coadyuvar al perfeccionamiento de las personas.

- Dentro de las instituciones, al contar con profesionales de la educación, como son los pedagogos, el proceso de mejora puede cimentarse en un amplio concepto del proceso enseñanza aprendizaje de adultos que garantice óptimos resultados.

- El pedagogo está listo para contribuir en la selección y capacitación del personal de cualquier organización, contribuir al desarrollo humano de los empleados que harán tangibles los objetivos de las instituciones. El pedagogo puede además, de promover programas de desarrollo y actualización al personal sin importar su función dentro de la empresa.

- Lo importante es, que nuestro entorno ha considerado esta diferencia, y cada vez más los pedagogos han ganado camino dentro de las instituciones mexicanas, influyendo sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje, impactando positivamente a nuestro México.

IV. BIBLIOGRAFÍA

1. VAN CLEVELAND, Harold, et al.
Citibank 1812 - 1970.
Harvard University Press

2. GLOBAL CONSUMER BANK, MÉXICO.
Manual de Compliance.
México, 1994.

3. GLOBAL CONSUMER BANK, MÉXICO.
Manual de Inducción.
México, 1994.

4. PINTO VILLATORO, Roberto.
Proceso de Capacitación.
Ed. Diana, México, 1994; 199 p.

5. NIERICI G. , Imedeo.
Hacia una Didáctica General Dinámica.
Ed. Kapeluz, 1986; 607 p.

6. FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio.
Introducción a la Administración.
UNAM, México, 1988; 277p.

7. REYES PONCE, Agustín.
Administración de Empresas.
Ed. Limusa, I volúmen, 189 p.

8. SILICEO, Alfonso.
Capacitacion y Desarrollo de Personal.
Ed. Limusa, 149 p.

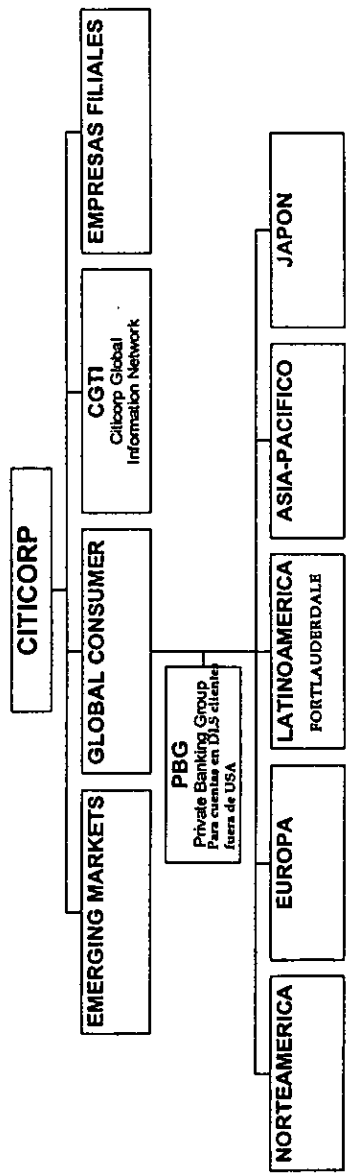
9. CAIAZZO, Bernard.
Claves del Exito en Telemarketing.
Ed. Díaz de Santos; 227 p.

10. WERTHER, William.
Recursos Humanos.
Ed. McGraw Hill

11. CROSSE D., Howard.
Administración Bancaria.
Ed. Ateneo, 298 p.

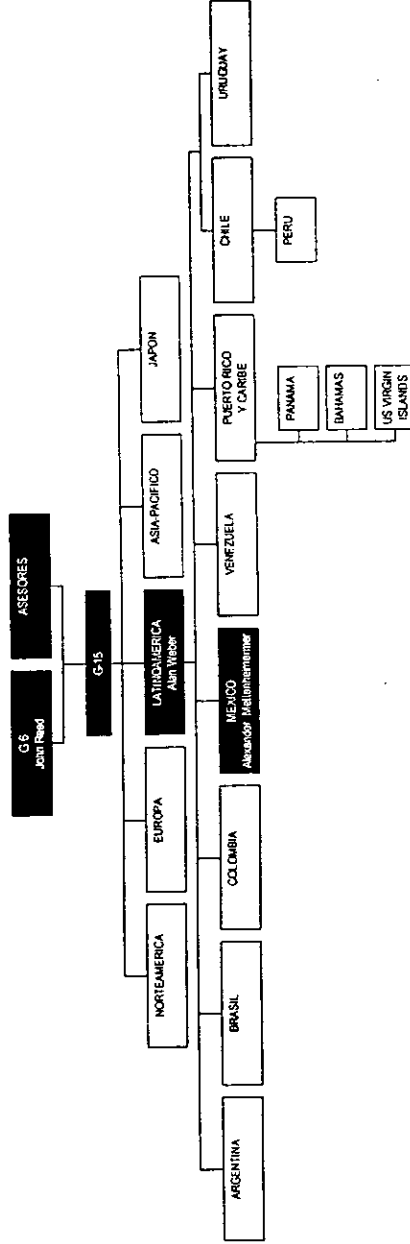
A N E X O S

CITICORP



G2. ESTRUCTURA DE LA CORPORACION

Organigrama Citicorp



G3. ORGANIGRAMA DE LA CORPORACION