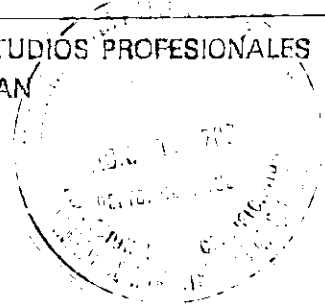




UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
ACATLAN



COMUNICACION: "LA PROBLEMÁTICA  
REAL DE UNA GRAN EMPRESA"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PERIODISMO Y  
COMUNICACION COLECTIVA  
P R E S E N T A  
H. D. A. GALDERON PEREA

ASESOR: JAIME PEREZ DAVILA



ABRIL DEL 2000



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.

|   |     |
|---|-----|
| 3.18 <i>Bitel, Inverlat y Bancomer: asociaciones financieras con las que trabajamos</i> | 64  |
| 3.19 <i>American Express ante la globalización</i>                                      | 65  |
| <br>  |     |
| Tema 4 "Conociendo a nuestros líderes: área de operaciones México"                      | 68  |
| 4.1 <i>Lucia Pulido Vicepresidenta de Operaciones</i>                                   | 69  |
| 4.2 <i>Mario Vela Director del área de Crédito</i>                                      | 71  |
| 4.3 <i>Oscar Medina Supervisor de TSU México</i>  | 75  |
| 4.4 <i>Bibiana Obregón Supervisora de TSU México</i>                                    | 79  |
| 4.5 <i>Conociendo a nuestros líderes: Área de Operaciones México: American Express</i>  | 83  |
| <br>  |     |
| Tema 5 "Los analistas de crédito: American Express"                                     | 84  |
| 5.1 <i>Observando el área</i>   | 85  |
| 5.2 <i>Conociendo algunos líderes de crédito (Entrevistas)</i>                          | 101 |
| 5.3 <i>Resultados de la encuesta realizada a los analistas del área de crédito</i>      | 105 |
| <br>  |     |
| Tema 6 "La comunicación dentro de American Express"                                     | 110 |
| 6.1 <i>Comunicación: el gran problema</i>   | 116 |
| 6.2 <i>Coincidencias y diferencias</i>  | 117 |
| 6.3 <i>Somos un proyecto de clase mundial o regional</i>                                | 120 |
| 6.4 <i>La vanidad del Employee Value Services</i>                                       | 123 |
| <br>  |     |
| Tema 7 "Diseñando propuestas para la mejora de la comunicación formal e informal"       | 124 |
| 7.1 <i>Propuestas para la mejora de la comunicación formal e informal</i>               | 125 |
| 7.2 <i>Planificando las estrategias de comunicación</i>                                 | 127 |
| 7.3 <i>¿Qué podemos innovar comunicativamente?</i>                                      | 130 |
| Conclusiones  | 134 |
| <br>  |     |
| Bibliografía  |     |
| Hemerografía  |     |



Gracias por ser mi sostén, mi guía y por  
todas tus bendiciones.  
"Porque tú eres grande, y hacedor de maravillas.  
Sólo tú eres Dios" Salmo 86:10

Papas, los amo y gracias por sus enseñanzas; en  
especial a tí papi, por dejarme ser quien soy y por  
continuar conmigo todo este trayecto.

Betty, amiga ¡lo logré!, es tu honor, siempre  
estarás conmigo.

Abuelo, a pesar de tu ausencia nunca sé que estar  
conmigo, gracias. Abue Elda gracias por mi gran  
carrito, a ti te dedico este pequeño trámite, te amo.  
Alfonso solamente gracias.

Rebeca, Rodolfo y Alfonso, gracias por ser mis  
hermanos y ayudarme siempre, los amo.

Alfonso y Ellenbeth Vega, gracias por sus oraciones  
y por tu gran amor y preocupación, los amo.

Jairo, que hubiera hecho sin tu paciencia, tu  
dedicación, tu cariño, gracias por todo y por ser contar de  
este trabajo, te quiero.

Cecilia, esto es gracias a tu amiga, tu colaboración  
es lo que me permitió llegar hasta aquí. Carmen  
gracias por tu ayuda en la captura de este trabajo.  
Fabís gracias por tu información de Internet. Lalo  
gracias por tus traducciones, fueron de gran ayuda.  
Poncho gracias por la captura, tu paciencia y sobre  
todo tu cariño y primas (Tania, Ingrid, Denisse y  
Dulce) gracias por ser parte fundamental en este  
último trayecto, por ustedes lo terminé. Los quiero a  
todos con especial cariño.

Abue Alicia, gracias por tus oraciones y por  
enseñarme a confiar siempre en él.

Mara, amiga mía, este es el fin de un hermoso período  
de mi vida, gracias por estar siempre conmigo,  
espero que sigamos así... juntas.

Fam. Gutiérrez, gracias por su inmenso cariño y estar  
siempre conmigo.

Fam. Reyes, gracias por su inmenso cariño y en  
especial a ti tía Ale por estar conmigo en todo momento.

Lourdes, creo que fue un buen trabajo, gracias

Joe y Asia, gracias, los quiero.

Musas, Anna, Tere y Mara gracias por su paciencia en  
todo momento, y sobre todo por su amistad, es  
increíble pero ¡eternamente!, las quiero muchísimo.

Mibabiti te quiero, gracias prima.

Claudia y Ale, ustedes fueron testigos de este gran  
esfuerzo, gracias por su apoyo y sobre todo por ser  
tan especiales conmigo, espero sigamos juntas.

Colleen gracias, porque me enseñaste a ponerme  
la camiseta de American Express y hacer agradable  
mi estancia durante todo este tiempo,  
gracias por tu fiel amistad.

Tana Lozada, gracias por su gran apoyo y hospitalidad  
durante la elaboración de este trabajo.

Carmen Malagon, por ti aprendí a respetar mi trabajo,  
quererlo, te quiero muchísimo.

## INDICE

|  | Páginas   |
|--|-----------|
| <i>Introducción</i>  | 1         |
| <b>Tema 1 "American Express"</b>   | <b>4</b>  |
| <i>1.1 De wells Fargo a American Express</i>   | 18        |
| <i>1.2 American Express en México</i>  | 19        |
| <i>1.3 La marca de servicio más respetada del mundo</i>  | 21        |
| <i>1.4 Blue Box Values</i>   | 29        |
| <b>Tema 2 "Un acercamiento a American Express"</b>   | <b>23</b> |
| <i>2.1 La realidad comienza</i>  | 24        |
| <i>2.2 La primera fiesta anual</i>   | 25        |
| <i>2.3 La primera gran desilusión</i>  | 26        |
| <i>2.4 El siguiente es Emilio</i>  | 27        |
| <i>2.5 De un buen jefe a un excelente jefe</i>   | 28        |
| <i>2.6 Los cambios</i>   | 28        |
| <i>2.7 De "supervisora" a nuevamente analista de Telcard... llega Diana Wright</i>                                       | 29        |
| <i>2.8 La apatía regresa</i>   | 30        |
| <i>2.9 El posteo, el nuevo año y por fin cambio de área</i>  | 30        |
| <i>2.10 Pero Brasil no era la perfección... Nuevamente una desilusión</i>  | 31        |
| <i>2.11 Una llegada desilusionada a crédito</i>  | 33        |
| <i>2.12 El nuevo supervisor, nuevos compañeros, todo nuevo</i>   | 33        |
| <i>2.13 La llegada de un premio... Chairmans Awards</i>  | 34        |
| <i>2.14 Crédito, Servicios a Clientes, Autorizaciones, Fraudes ó el área que sea, el proceder es de American Express</i> | 34        |
| <i>2.15 Cariño a American Express</i>  | 35        |
| <i>2.16 De un lugar agradable a los clientes fastidiosos</i>   | 35        |
| <i>2.17 Lo bueno y lo malo de American Express</i>   | 36        |
| <b>Tema 3 "Los alrededores de American Express"</b>  | <b>37</b> |
| <i>3.1 1998. Los buenos y malos resultados</i>   | 37        |
| <i>3.2 Conociendo los nuevos productos</i>   | 39        |
| <i>3.3 Foro de negocios American Express</i>   | 41        |
| <i>3.4 Estrategias de Harvey Golub para 1999</i>   | 41        |
| <i>3.5 México tercer lugar de importancia para el corporativo mundial</i>  | 41        |
| <i>3.6 Trabajo con asociaciones</i>  | 43        |
| <i>3.7 Competencia: VISA y MasterCard</i>  | 45        |
| <i>3.8 Conociendo a Mastercard y sus productos</i>   | 46        |
| <i>3.9 Quién es VISA</i>   | 47        |
| <i>3.10 Aún siendo competencia ... Trabajamos juntos</i>   | 49        |
| <i>3.11 La guerra de las tarjetas</i>  | 50        |
| <i>3.12 American Express y Futur</i>   | 51        |
| <i>3.13 El futuro de las tarjetas</i>  | 53        |
| <i>3.14 ¿Quiénes son los clientes American Express?</i>  | 53        |
| <i>3.15 IBM, XEROX, Technologies, nuestros grandes proveedores</i>   | 56        |
| <i>3.16 Millenium, 2000: los ceros a la derecha</i>  | 57        |
| <i>3.17 Como nos tratan los medios de comunicación masiva y algunos expertos opinan</i>                                  | 63        |

|   |     |
|---|-----|
| 3.18 <i>Bital, Inverlat y Bancomer: asociaciones financieras con las que trabajamos</i> | 64  |
| 3.19 <i>American Express ante la globalización</i>                                      | 65  |
| <br>  |     |
| <i>Tema 4 "Conociendo a nuestros líderes: área de operaciones México"</i>               | 68  |
| 4.1 <i>Lucia Pulido Vicepresidenta de Operaciones</i>                                   | 69  |
| 4.2 <i>Mario Vela Director del área de Crédito</i>                                      | 71  |
| 4.3 <i>Oscar Medina Supervisor de TSU México</i>  | 75  |
| 4.4 <i>Hibiana Obregón Supervisora de TSU México</i>                                    | 79  |
| 4.5 <i>Conociendo a nuestros líderes: Área de Operaciones México: American Express</i>  | 83  |
| <br>  |     |
| <i>Tema 5 "Los analistas de crédito: American Express"</i>                              | 84  |
| 5.1 <i>Oscurando el área</i>  | 85  |
| 5.2 <i>Conociendo algunos líderes de crédito (Entrevistas)</i>                          | 101 |
| 5.3 <i>Resultados de la encuesta realizada a los analistas del área de crédito</i>      | 105 |
| <br>  |     |
| <i>Tema 6 "La comunicación dentro de American Express"</i>                              | 116 |
| 6.1 <i>Comunicación: el gran problema</i>   | 116 |
| 6.2 <i>Coincidencias y diferencias</i>  | 117 |
| 6.3 <i>Somos un proyecto de clase mundial o regional</i>                                | 120 |
| 6.4 <i>La vanidad del Employee Value Services</i>                                       | 123 |
| <br>  |     |
| <i>Tema 7 "Disñando propuestas para la mejora de la comunicación formal e informal"</i> | 124 |
| 7.1 <i>Propuestas para la mejora de la comunicación formal e informal</i>               | 129 |
| 7.2 <i>Planeando las estrategias de comunicación</i>                                    | 137 |
| 7.3 <i>¿Qué podemos innovar comunicativamente?</i>                                      | 130 |
| <i>Conclusiones</i>   | 134 |
| <br>  |     |
| <i>Bibliografía</i>   |     |
| <i>Hemerografía</i>   |     |



## INTRODUCCION

El propósito de esta investigación se enfoca en estudiar como afecta la falta de comunicación dentro de las organizaciones y sus repercusiones en el cumplimiento de las expectativas de los distintos actores que en ellas intervienen, a saber: empresa, empleado y clientes; así como la elaboración de propuestas básicas de solución a través de análisis del caso práctico. Analizaremos el contorno externo e interno de una organización privada, que presenta algunos problemas de comunicación entre sus actores, lo que le está impidiendo obtener al cien por ciento sus resultados, y donde podremos verificar que tan dañada se encuentra su comunicación interna (formal e informal) en específico un área operacional de la misma. El análisis de este trabajo se realizó de forma etnometodológica; es una actitud metodológica y teórica justificada por los nuevos avances de la investigación social. No se parte de ninguna concepción organizacional, es enfrentarnos a la organización, investigar la empresa y sacar las ideas o explicaciones pertinentes a la compañía, en si es más un trabajo como informe de investigación que como una tesis teórica.

En general, las organizaciones, en su estructura y operación, deben adoptar y adaptar modelos que les permitan aprovechar las características de la cultura donde se desarrollan. Esto se vuelve un factor crítico sobre todo en organizaciones que tienen un origen cultural, social y económico diferente al país de donde proceden las mismas, tal es el caso de la empresa a estudiar en este trabajo de investigación. La razón es que, conociendo las fuerzas y las debilidades de la cultura donde quiere establecer una organización de esta naturaleza; se puede optimizar no solo los recursos económicos y tecnológicos que se poseen, sino también las potencialidades individuales y colectivas de los integrantes de esta. El desarrollo de estas potencialidades va a requerir que la comunicación, formal e informal, dentro de la empresa sea un aspecto clave en la transmisión de los valores de la empresa, las expectativas que se tienen respecto a los individuos y grupos de trabajo que integran a la misma, y las formas para conseguirlo, incluyendo en esta última parte de la retroalimentación del sistema. La falla en la estructura de la comunicación interna de la empresa puede generar un ambiente de trabajo donde el individuo se sienta insatisfecho de su trabajo y de la empresa donde brinda sus servicios. Como toda empresa es conformada por personas, no es perfecta; más es perfectible y susceptible de mejorar. Por lo anterior, se presentarán las alternativas de solución que correspondan a los problemas detectados, y la metodología con los que se evaluó a la empresa para lograr discriminarlos y, de esta manera, aplicar las soluciones en el contexto apropiado. A continuación presentaremos brevemente el contenido

de cada capítulo desarrollarlo en esta investigación, para después concluir con resultados y propuestas comunicativas, que permitirán un mejor desarrollo del individuo en sus labores dentro de la empresa. La empresa a estudiar en este trabajo de tesis es American Express; compañía dedicada al servicio, a través de tarjetas, servicios de viajes y banco básicamente. La empresa es de origen americano, con una larga trayectoria en Estados Unidos, en México con una amplia cartera y es reconocida mundialmente. Cabe aclarar que se detectaron algunos problemas de comunicación dentro de la empresa, y en específico de un área operativa donde se aplicó el estudio, y al cual se propondrán en el momento indicado algunas soluciones encontradas a través de la investigación. El departamento es el de Crédito, es un área dedicada a la recuperación de la cartera así como el control de riesgo de la tarjeta (crediticiamente), el trabajo de investigación se realizó principalmente con investigación bibliográfica, hemerográfica, entrevistas y aplicación de trabajo de campo. A continuación haremos una breve presentación de lo que consiste cada capítulo de este trabajo.

#### Tema 1. American Express:

- \* presentaremos a la empresa, origen, trayectoria, visión, misión, objetivos, valores, expectativas de la organización y procedimientos de trabajo de la empresa y del área a estudiar -Crédito-, como se define y se presenta a sus clientes internos y externos (entendiendo como clientes externos a tarjetahabientes e internos a su personal, en sí a ella misma)
- \* Presentación de su organigrama y explicación breve del mismo.

#### Tema 2. Un acercamiento a American Express:

- \* En este tema conoceremos el punto personal del investigador acerca de la empresa, primer contacto y desarrollo de él en la compañía. En sí lo que es la perspectiva personal (aproximaciones al mundo de la organización).

#### Tema 3. Los Alrededores de American Express:

- " Es la imagen de la organización en su medio ambiente (análisis contextual), conoceremos que opinan otras instituciones de ella, ¿cuál?, es su competencia, a qué asociaciones pertenece, proveedores, socios tecnológicos y financieros que interactúan con la empresa, a través de consulta bibliográfica, hemerográfica, monitoreo de prensa, entrevistas por mencionar sólo algunos.

#### Tema 4. Conociendo a nuestros líderes: área de operaciones México: American Express:

- " Conoceremos las opiniones, razones y proyecciones de la vicepresidenta de operaciones de la empresa, director del área, y supervisores, lo cual nos permitirá ir abriendo más las perspectivas de la empresa (análisis de liderazgo).

Tema 5. Los analistas de Crédito: American Express:

- \* Las opiniones, razones y proyecciones de su personal (diagnóstico de la dimensión interna), éste se realizó por medio de trabajo de observación de las sub-áreas que componen el área a estudiar; aplicación y análisis de encuestas y entrevistas a las personas involucradas en el área, que permitirán afirmar los problemas de comunicación por los cuales se inicio esta investigación, dando pauta a las propuestas comunicativas para lograr que el empleado llegue a laborar satisfactoriamente, permitiéndole a la empresa obtener los resultados deseados.

Tema 6. La comunicación dentro de American Express:

- \* Es la determinación formal de la problemática organizacional basada en los resultados del trabajo de campo dentro del área de crédito, se presentaran objetivos, anhelos y proyectos de la empresa formalmente que nos permitirán complementar con la información proporcionada por los trabajadores y así comenzar hacer propuestas para la mejora de la comunicación.

Tema 7. Diseñando propuestas para la mejora del comunicación formal e informal:

- \* Presentación y diseño de propuestas y estrategias para la solución de los problemas derivados de la comunicación detectados de forma particular en la empresa a estudiar, así como las conclusiones de la investigación.

## TEMA I AMERICAN EXPRESS

El diagnóstico de representaciones organizacionales, que igualmente podemos llamar imágenes o visiones de la organización, es una forma entre otras (análisis administrativo, psicológico, financiero, tecnológico, etc.), de aproximarse a la dimensión organizacional. La intención de hacer énfasis es las concepciones que sobre su trabajo y sus compañeros tienen las personas, obedece a la necesidad de identificar los aspectos subjetivos que dificultan el desarrollo óptimo de las diferentes instituciones públicas y privadas, en el entendido de que las personas se mueven más a partir de los esquemas y percepciones ideológicas y culturales, que sobre los hechos o datos duros de la realidad organizacional.

Ayudar a destrabar las resistencias y los conflictos, o bien, superar los prejuicios, desconfianzas y malos entendidos, es una de las tareas centrales del enfoque cultural y comunicativo en las organizaciones, y meta principal de este trabajo.<sup>1</sup>

A lo largo de esta investigación conoceremos el comportamiento de un área en específico de la empresa American Express, los problemas comunicativos a los que se enfrenta, presentándole así un obstáculo ó un acierto, al empleado de un desarrollo total dentro de la empresa. Estos comportamientos aceptados se deben seguir o actualizar con cierta frecuencia. Sirve para el aprendizaje de las reglas organizacionales, los tipos de relaciones, derechos y obligaciones, costumbres bien o mal vistas (respeto a la antigüedad y la experiencia), papel que se desempeña en la organización (jerarquía, éxito, responsabilidad, pertenencia -es este punto es más, ya que se adecua la forma de trabajo de una empresa extranjera a una idiosincrasia mexicana-).<sup>2</sup>

En este primer capítulo conoceremos ¿qué es American Express? ¿Cómo se desarrolla?, ¿Cómo funciona?, Y trataremos de analizar a un área de la empresa que es Crédito donde se desarrolló la investigación específicamente.

American Express es conocida mundialmente como una empresa emisora de tarjetas de servicio bancarias, así como proveedora de agencias de viajes para grandes corporativos dentro de la misma empresa. Su desarrollo a través de este tiempo le ha permitido cubrir no sólo Estados Unidos, si no también el mercado europeo, asiático y en América Latina operando con diferentes

<sup>1</sup> Pérez Dávila Jaime, "Imágenes de la Organización. Taller de Investigación". Invierno 1998.

<sup>2</sup> Pérez Dávila Jaime, "Recursos Culturales de la Organización". Sin publicar, México 1998.

centros como son: Canadá, México, Argentina y Brasil, y como parte del mercado estadounidense América Latina y el Caribe.

En México responde a la razón social de American Express Company México S.A. de C.V. y pertenece al sector económico terciario por el desempeño que cumple que es: servicio a los clientes a través de las tarjetas de servicio, estas son: las que todo cargo ó compra que realicen con ella serán cubierto al mes en su totalidad (si se factura en moneda nacional, será en moneda nacional, y cualquier otra moneda se hará la conversión a dólares). Este servicio que paga el tarjetahabiente es una cuota anual y varía de acuerdo con el tipo de tarjeta (beneficios y servicios); Este se reanuda automáticamente cada año o hasta que el cliente solicita la cancelación de la tarjeta. Sin olvidar los servicios bancarios como son: tarjeta de crédito, inversiones, chequera, pagares entre otros, (cabe aclarar que en México la constitución del banco es reciente, en otros mercados ya esta desarrollado en su totalidad y es conocido como American Express Bank o Centurión Bank. Se denomina como una empresa grande por la cobertura nacional e internacional que tiene así como la cantidad de empleados, en México son aproximadamente 2500 en toda la compañía, laborando en tres edificios básicamente. Oficinas centrales en Av. Patriotismo; tres pisos en un edificio en Av. Insurgentes y un piso en un edificio (centro telefónico) en Av. Reforma.

Al interior de la empresa funciona como un solo grupo, Travel Related Services cumpliendo con cinco objetivos básicamente:

1. Afiliar y mejorar la calidad de la relación con los establecimientos.
2. Diseñar y rediseñar los procesos del negocio y la estructura operativa ("Re-engineering").
3. Incrementar y reforzar la lealtad de los tarjetahabientes.
4. Posicionar y Reposicionar los productos de crédito.
5. Reforzar y mantener la posición de liderazgo en las divisiones de Tarjeta Empresarial, Viajes y Cheques de Viajero.

Todo esto se logra por medio del desempeño de cada grupo encargado de ello. Son tres grupos básicos reguladores de todo el desempeño de la empresa:

- CSG. Costumer Services Group: es el grupo que maneja las tarjetas personales (marca) y el Banco, nuevos productos, mercadotecnia, seguros, programa de recompensa, publicidad y medios; venta de tarjetas personales y relaciones con clientes (establecimientos como Sanborns, Suburbia, Bital e Inverlat entre otros,) para mejorar el servicio de pago de las tarjetas, promociones en establecimientos para beneficio del cliente.
- ESG. Establishment Services Group: Es dueño de la marca de establecimientos afiliados; su objetivo es dar mantenimiento a los establecimientos así como mantener la lealtad con ellos y afiliar a nuevas marcas, para que el cliente tenga mayor oportunidad de compra. Manejo del programa de Supresión, que

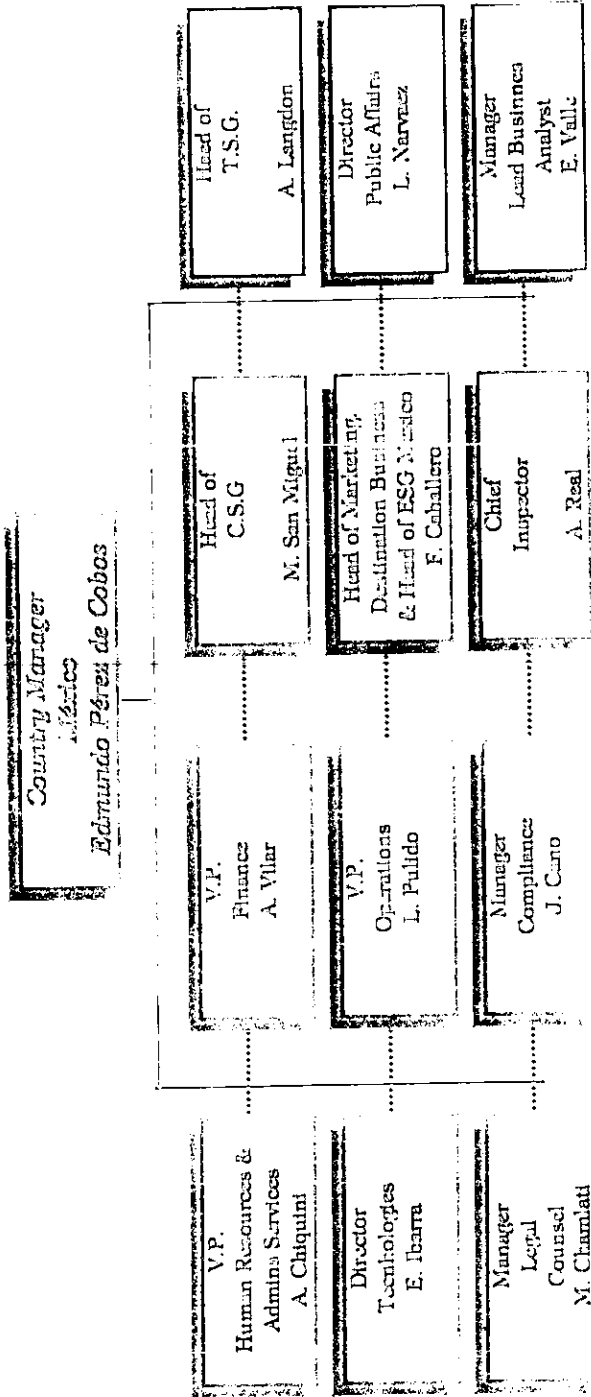
consiste en que ningún establecimiento afiliado niegue al cliente el pago con la tarjeta. También realizan importantes convenios con establecimientos para la mejora del servicio y la recepción de la tarjeta sea de alta calidad.

- TSG. Travel Services Group. Este grupo es encargado de afiliar a la empresa las corporaciones, y brindarles servicios de viajes a través de las tarjetas corporativas, diseñadas para cargos de hotel, avión, alimentos, gasolina en sí viajes de negocios o representación. Por medio de ésta, la compañía solicitante controla mejor su contabilidad y sus gastos. Dirige las Agencias de Viajes Inplants (oficinas de viajes y servicios -pagos, solicitud de nuevos plásticos- dentro de la empresa, ejemplo: Cifra, Coca cola, Procter & Gamble, Pepsico, General Motors, entre muchos más); es encargada de las TSO (oficinas de American Express donde brindan al cliente agencia de viajes, servicio a clientes, pagos y emisión de tarjetas; éstas se encuentran en la Ciudad y en lugares turísticos relevantes como son: Acapulco, Ixtapa -Zihuatanejo, Cancún, Guadalajara, Monterrey, etc.). Oficinas Representantes (agencias de viajes afiliadas a AMEX, donde reciben pagos y entregan nuevas tarjetas). Se ofrece también a las empresas el servicio de Grupos y Convenciones, donde le realizan a la compañía sus convenciones o grupos pequeños para visitas de trabajo y su factura en las tarjetas corporativas. Maneja las agencias de viajes que brindan servicio a los clientes, ya sea personalizado o vía telefónica, así como también Busines Travel.

- Nota: Travelers Cheques, reporta directamente a Estados Unidos (oficinas en Miami).

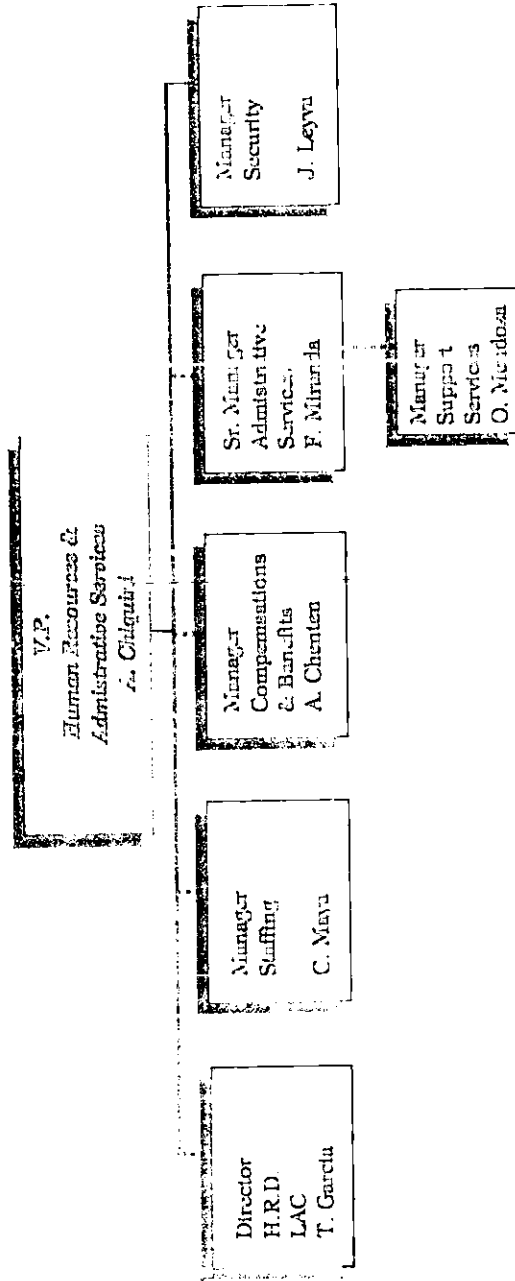
Así es como funciona la empresa en México, la diferencia con Estados Unidos y demás centros es que el banco funciona aparte como AMEX Bank o Centurión Bank, y en México comienza a funcionar con pocos productos, como parte de Costumer Services Group. De acuerdo a lo anterior podemos ver el funcionamiento de la empresa, esta trabaja con base a estos tres grupos de forma jerárquica teniendo un presidente, que es nombrado por el consejo de la empresa en Estados Unidos (su peculiaridad es que debe ser extranjero); partiendo en forma de cascada de acuerdo al grupo antes mencionado. A continuación se presenta el organigrama formal de la empresa.

# Organizational Chart Mexico



# Organizational Chart

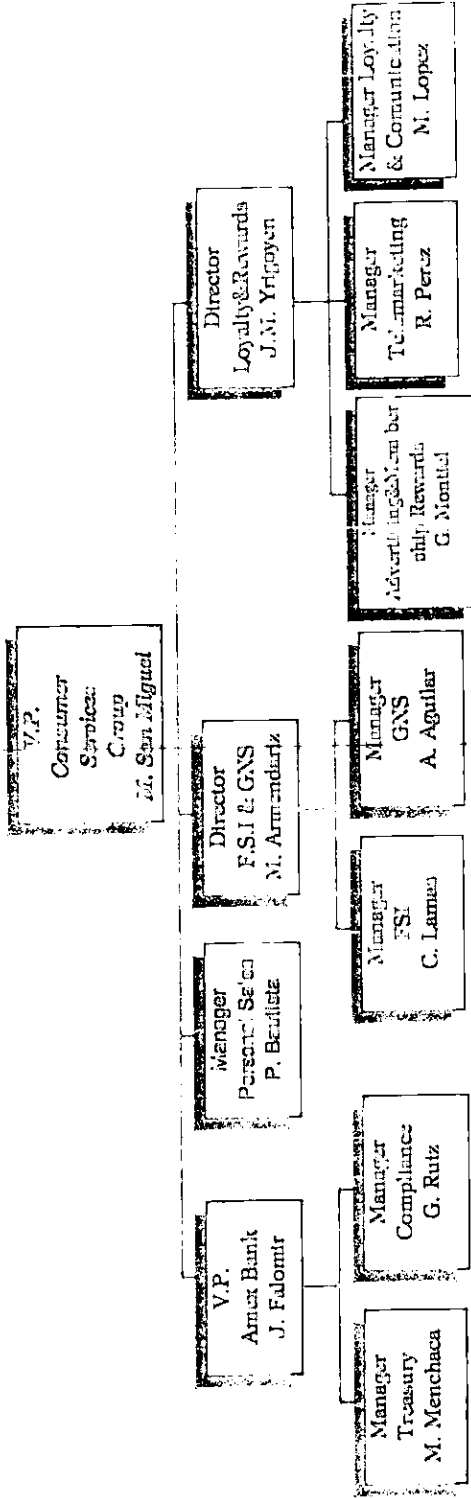
## Human Resources



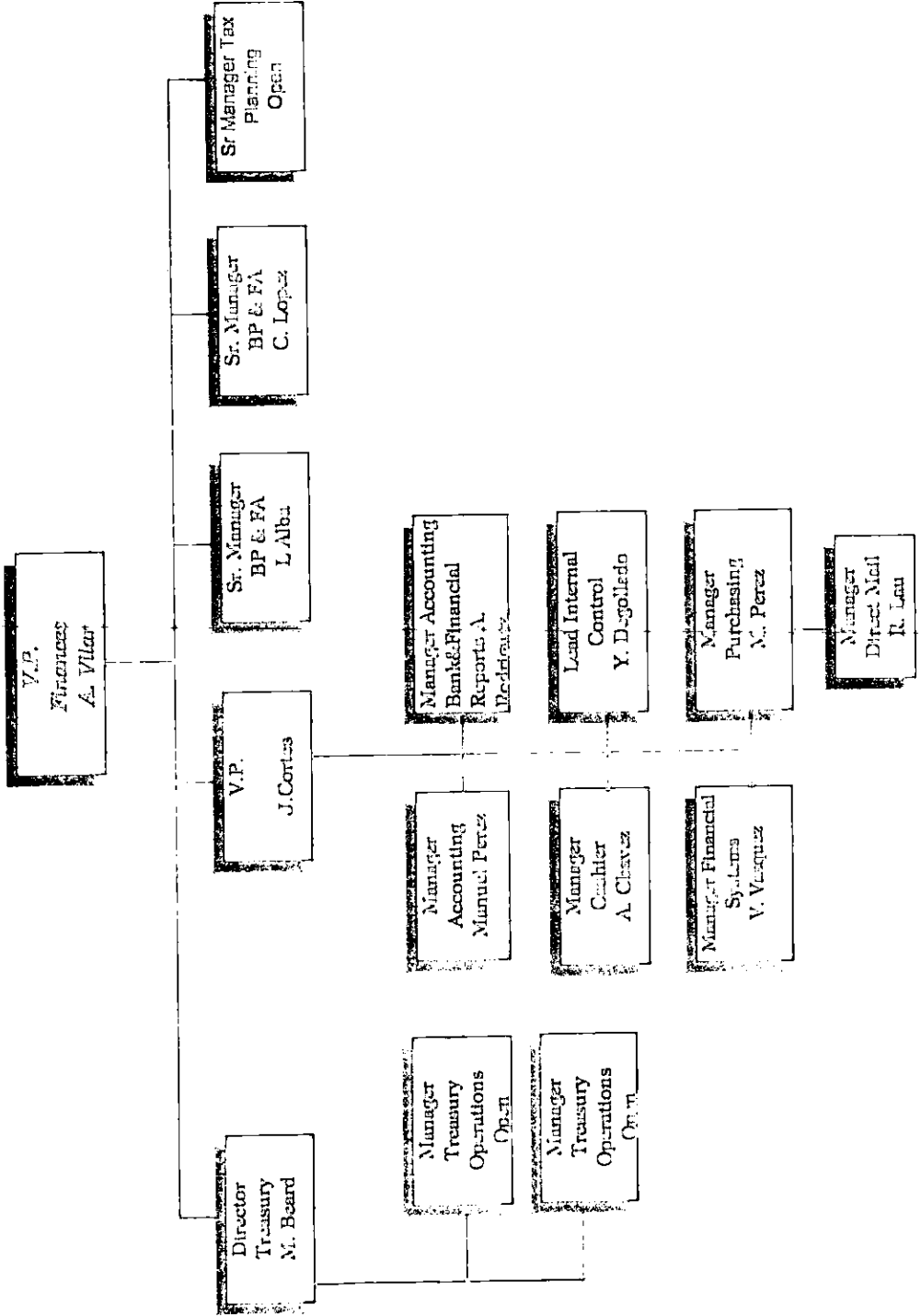


# Organizational Chart

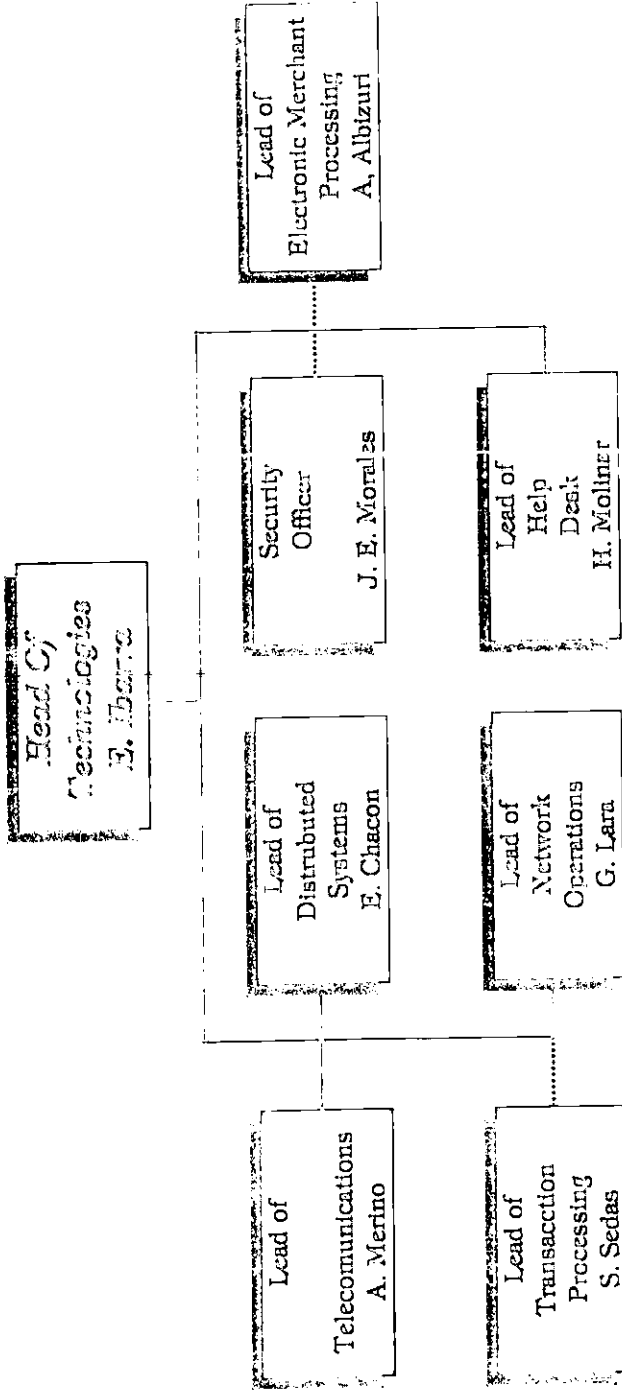
C.S.G.



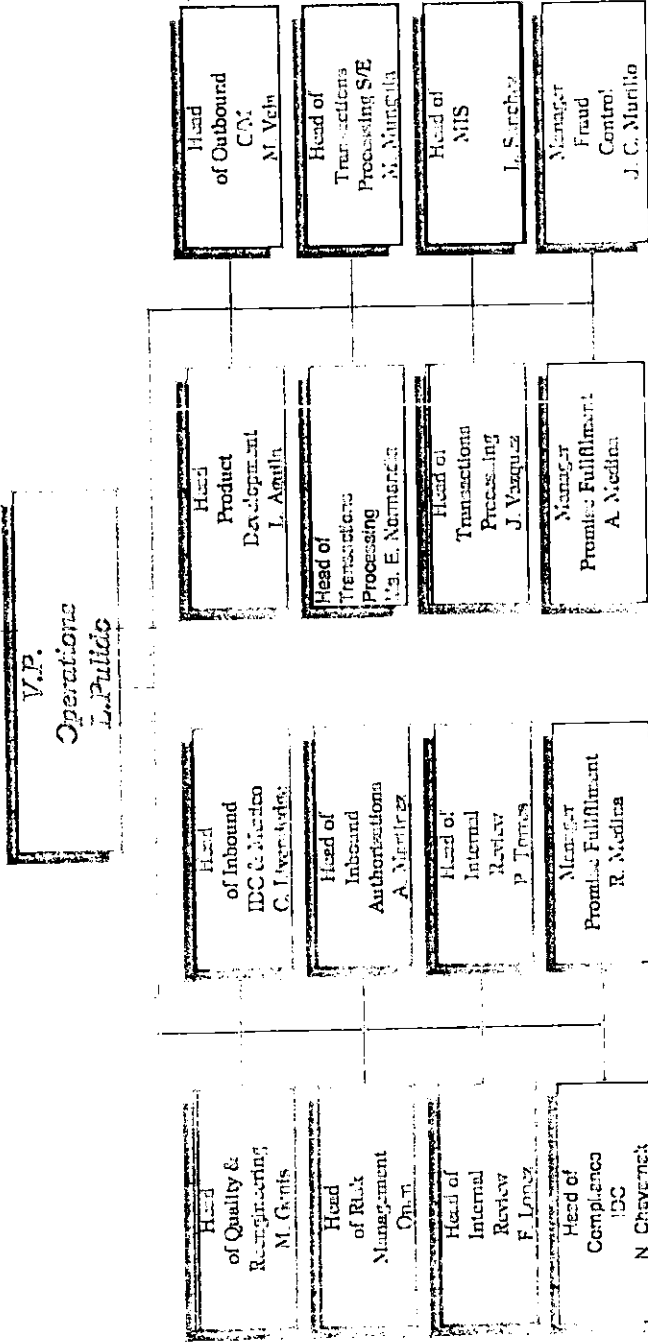
# Organizational Chart Finance



# Organizational Chart Technologies

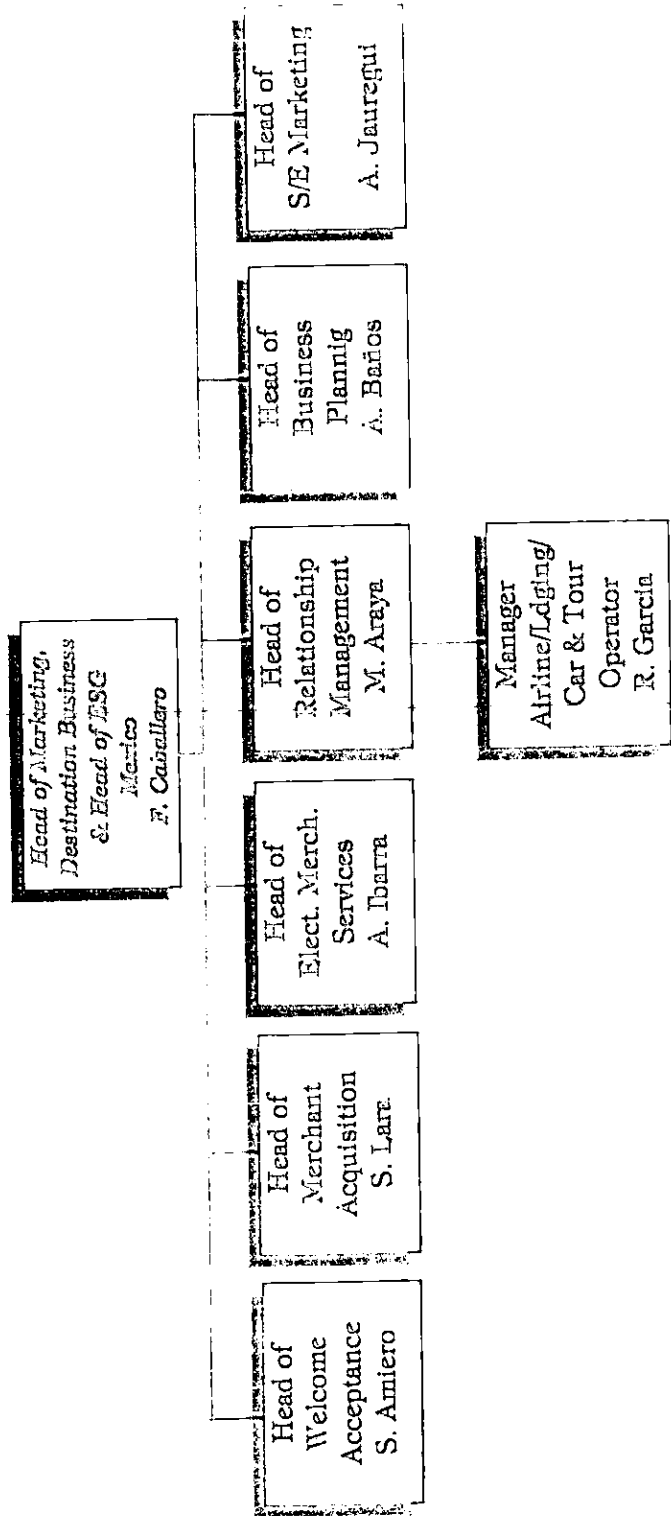


# Organizational Chart Operations

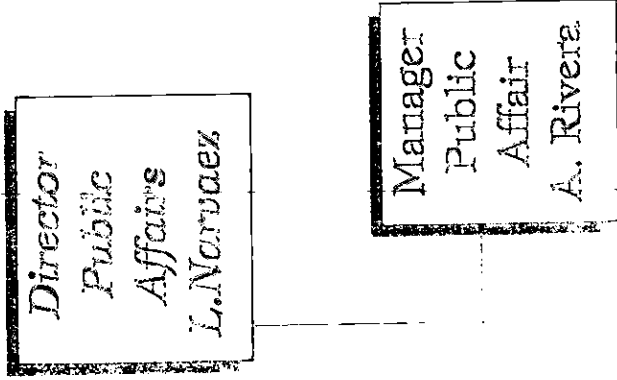




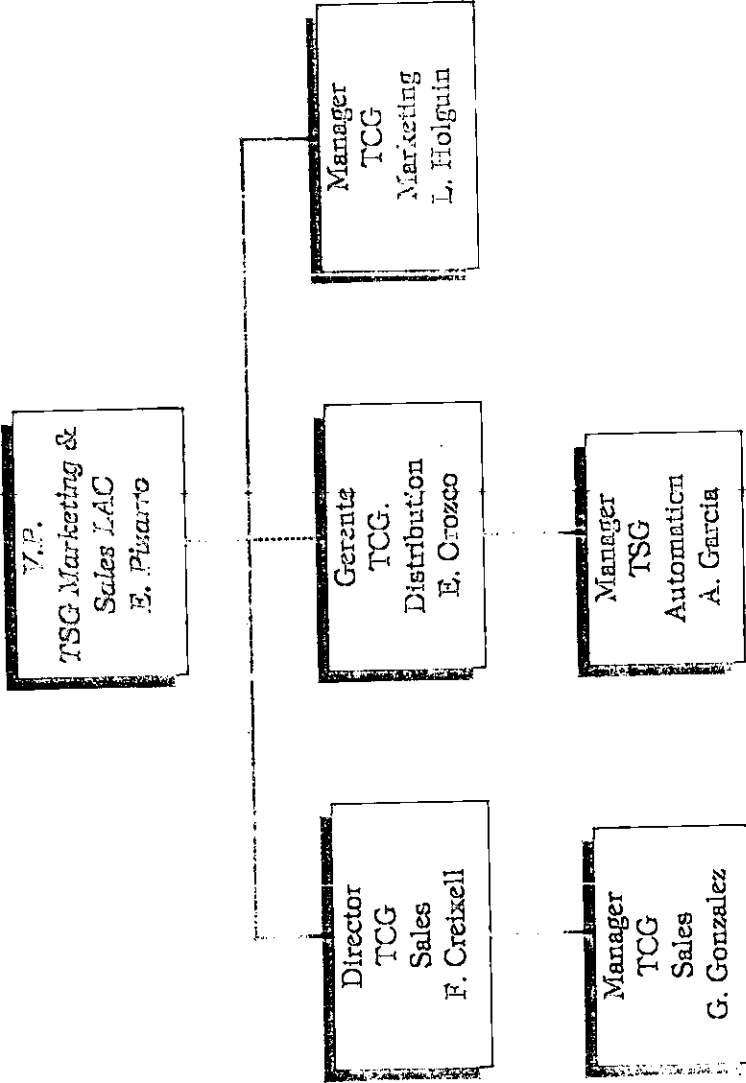
# Organizational Chart Establishment Service Group



*Organizational Chart  
Public Affairs*



# Organizational Chart Travelers Cheques Group





Los productos que ofrece la empresa tanto mundial como regionalmente son en su mayoría los mismos, con la diferencia de que en Estados Unidos el tipo de tarjetas es mayor que en cualquier otra parte del mundo. Como en este trabajo nos enfocaremos al mercado mexicano a continuación presentamos los productos:

- ❖ **Travelers Cheques ó Cheques de Viajero;** documentos cobrables a nivel internacional, estos se compran por dinero en papel en diferentes denominaciones (ocho monedas, y actualmente en euros), son más accesibles para el uso del viajero, ya que si estos son robados se reponen en cualquier oficina de American Express, y tienen como peculiaridad que solamente los puede utilizar la persona a la que son emitidos, ya que estos se firman en la parte posterior del documento.
- ❖ **Gift Cheques;** la diferencia con el travel cheque, es que los puede utilizar cualquier persona y no requieren de firma, (los emite y controla traveler cheques).
- ❖ **Tarjetas de servicio;** son las tarjetas de cargo o servicio que funcionan, comprando y pagando al mes lo que se cargue con ella. Estas son la Green, Gold y Platinum; la diferencia entre cada una es el costo, los beneficios y servicios que ofrece cada tarjeta. (Además que están diseñados para diferentes tipos de clientes, esto con base a estudios de mercadotecnia.
- ❖ **Tarjetas Corporativas;** son diseñadas para los empleados de pequeñas, medianas y grandes empresas, para gastos de representación, y de acuerdo a la política de la empresa, algunos cargos de tipo personal, representadas por Corporate y Corporate Gold.
- ❖ **Tarjeta de Crédito;** es emitida y controlada por el banco de American Express y regulada por la Asociación Nacional de Bancos. Funciona como una tarjeta bancaria de crédito.
- ❖ **Programa de Recompensa; Membership Rewards,** es el programa de recompensa que ofrece la empresa a sus clientes por el uso de la tarjeta, esto es todo lo que facture el cliente será convertido a dólares, y cada dólar será equivalente a un punto. La suma de puntos se usará en cualquier programa de recompensa, establecido por la compañía.
- ❖ **Servicio de Viajes;** se ofrecen a través de las agencias de la empresa, tanto a empresas como a clientes, ya sea personalmente o vía telefónica, de acuerdo al tipo de tarjeta.

- ❖ Grupos y Convenciones a Corporaciones; es un servicio específico para las empresas, para que se facture con la tarjeta corporativa.
- ❖ Servicios Corporativos; son servicios adicionales a los antes mencionados, como es estado de cuenta centralizado para la empresa, trato personal (ejecutivos de cuenta) entre otros.
- ❖ Tarjeta Corporativa con Bital; es una tarjeta corporativa, para compañías, con la característica de ser medianas empresas y la venta de la tarjetas la realiza Bital y el control AMEX.

Estos son en sí los productos que ofrece American Express en México, cada producto, tiene diferentes servicios y beneficios; ofrece también seguros, plan contra accidente, seguro de viajes, recambio de tarjeta inmediata por mencionar algunos.

### "De Wells Fargo a American Express"

En 1841 Henry Wells funda la Wells Company, solucionando uno de los grandes problemas de aquella época, el asalto de las diligencias de ciudad a ciudad. Se proponía ofrecer un servicio de transporte de valores y mercancías, como joyas y oro, brindando al cliente la seguridad de que llegaría al destino solicitado. En 1850, Wells Fargo se une con dos empresas más para formar American Express Company, con esto se cumplía el objetivo de cubrir el territorio estadounidense de costa a costa, satisfaciendo las necesidades de transporte de objetos valiosos.

Aunque ya era una sociedad en 1852, funcionaban como negocios separados, Wells Fargo al oeste, y la Pony Express en la región este de Estados Unidos, al ver que el resultado de la transportación de objetos valiosos había sido un éxito; se propone utilizar el mismo método de transportación, para el dinero, pero con un desarrollo diferente. Es así como surge el giro postal, creado por American Express, este ofrecía a los clientes una manera segura de enviar dinero por correo. Tratando de satisfacer estas necesidades, en 1891, la empresa crea los Cheques de Viajero, la manera más segura para el cliente de viajar y proteger su dinero; los cheques de viajero son documentos cobrables a nivel nacional e internacional (actualmente se trabajan en 9 monedas, incluyendo el euro,). La empresa comienza así a brindar todo el mayor servicio posible que solicitaban los clientes en ese momento, consolidándose como una de las empresas más importantes de los Estados Unidos. Necesidad de viajar...

de comprar... de cheques de viajero... ahí está American Express, una mano amiga que orienta, conduce, protege..."

Debido a la demanda de los clientes, los servicios se comienzan a multiplicar, iniciando en el mundo crediticio, con las tarjetas de servicio, de crédito, prestamos, acciones, valores, seguros, viajes, entre otros más. Actualmente, la empresa tiene sus principales oficinas en la ciudad de Nueva York, Miami, Phoenix, Inglaterra y subsidiarias en 125 países, donde trabajan y dan servicio aproximadamente 70,000 empleados.

"Hoy American Express es la empresa:  
Número uno en cheques de viajero,  
Número uno en tarjetas,  
Número uno en viajes."<sup>2</sup>

Una vez garantizado el éxito que tenía en su propio país la empresa al finalizar el siglo pasado, decide hacer crecer el negocio, planeando ganarse primeramente el mercado europeo; es así como surge en 1895 en París, Francia, la primera oficina internacional de la empresa es como comienza a convertirse en una empresa altamente reconocida a nivel mundial.

En 1919 ante la imperiosa necesidad de un sistema crediticio bancario, surge en Estados Unidos el banco American Express, dando servicio y respaldo a la fuerte crisis económica que comenzaba a nacer en ese momento. A mediados de los años veinte deciden crear el servicio de agencia de viajes para satisfacer una necesidad más del cliente. A pesar de la recesión estadounidense la oficina continuo ofreciendo prestamos y servicios, pero sobre todo trabajando formalmente y seguir caminando hacia el crecimiento. A través de los años American Express ha ido innovando en productos y servicios, siempre con la meta de ser una de las mejores empresas emisoras de tarjetas, viajes y créditos.<sup>3</sup>

### "American Express en México".

A tan sólo once años de su fundación American Express (Wells Fargo) decide seguir creciendo, ya lo había logrado en Estados Unidos, su objetivo no solo era Europa, sino también América, los experimentos fueron varios es así que deciden en 1852, abrir la primera oficina en México, escogiendo el Puerto de Acapulco, ofreciendo los servicios de transportes de valores. Las cosas funcionaban bien y parecía que en México tenían buenos resultados, se abre la segunda oficina en la Ciudad de México en 1880.

<sup>2</sup> American Express Company, "Manual de Inducción", Recursos Humanos, México

<sup>3</sup> Ibid 3

<sup>4</sup> American Express Company, "Relaciones Públicas", México.

En nuestro país el principio de siglo estaba lleno de inseguridad y problemas sociales; en 1910 estalla la Revolución Mexicana, American Express (Wells Fargo) mexicana decide no arriesgar su estabilidad y decide retirarse del país. Una vez terminada la Revolución; el comienzo de la estabilidad en 1925 permite a la empresa tomar la decisión del reinicio de actividades, pero no sólo con la transportación de valores sino también la introducción de los travelers cheques en moneda nacional (peso), empieza a promover el turismo hacia México especialmente de los Estados Unidos y Cuba. En 1930 convencen al Club Rotario de realizar su convención anual en México, naciendo así la corporación como viajes y el constante apoyo al turismo. En 1963 se lanza la Tarjeta American Express en México, con la idea de distinguir a los clientes con una tarjeta que les diera mayor prestigio y personalidad. En 1968 decide cambiar en México su razón social de Wells Fargo Mexicana a American Express Company México S.A de C.V, operando en forma integrada en tres divisiones: Tarjetas, Viajes y Establecimientos. En 1983 se lanza en México la tarjeta Gold Card (The Golde Card); la diferencia con la tarjeta American Express personal (verde o green) es básicamente los servicios y beneficios que aumentan por el incremento del costo. Los triunfos de la empresa en México, con los clientes, por medio de las tarjetas, agencias de viajes y demás servicios, permiten en 1984 establecer las primeras oficinas de Viajes Representantes y las TSO (oficinas American Express). Por medio de la formula que las empresas requerían de llevar un control de sus empleados en los viajes de representación o negocios, AMEX decide en 1991 presentar al mercado corporativo mexicano; "The Corporate Card", tarjeta corporativa y en 1992 se decide lanzar el programa exclusivo de puntos de recompensa para el cliente, Membership Rewards. Para el lanzamiento en México de la tarjeta "The Platinum Card", se tuvo que realizar un estudio del comportamiento de los clientes, ya que esta tarjeta se maneja como una invitación de la empresa a los mejores clientes y con ello distinguirlo por su excelente manejo de cuenta, (la diferencia con las tarjetas green y gold, es que ésta, cuenta con todos los beneficios y servicios que proporciona la empresa así como promociones especiales y un trato único); es como en 1993 en México es presentada "The Platinum Card", - cabe aclarar que la empresa antes de lanzar cualquier producto o servicio, realiza pruebas pilotos con una parte de los clientes-

El crecimiento de la empresa, a pesar de la devaluación de 1994, no para y al contrario se acentúa el compromiso de la compañía con la economía mexicana, después de hacer una prueba piloto durante un año (1996); en 1997 surge la tarjeta de crédito "American Express Credit Card", llegar a esto requirió de un proceso que presenta dos fases, 1991 la constitución del American Express Bank y en mayo de 1997 la presentación de la tarjeta.

En México el año de 1993 es favorable para la empresa, las negociaciones crecen y de aquí surge con Telmex "Telcard American Express", un servicio en la tarjeta personal donde los clientes facturan sus llamadas de larga distancia.

Y en 1997 se aplica para la tarjeta corporativa.

Actualmente, la empresa tiene ya 125 oficinas de servicios de viajes y representación en toda la República, dividiéndose en tres:

- Oficinas de American Express
- Oficinas de Representación (Agencias de viajes afiliadas)
- Oficinas Inplant (Dentro de las empresas)

En 1996, la vicepresidencia de operaciones en México propone a Miami, emigrar el centro de operaciones del mercado de América Latina y el Caribe, International Dollar Card (IDC), a México para reducir costos para la empresa, así como crecer más el centro regional mexicano. Miami acepta y se comienza a contratar y capacitar al personal, así como realizar la adaptación del sistema para el buen funcionamiento de las tarjetas, es así como en 1997 comienza funcionar el centro de operaciones IDC en México.

Realmente 1997 es un excelente año para la empresa, cerrando con la presentación al mercado corporativo el lanzamiento de la tarjeta corporativa American Express- Bital. Dirigida a la mediana y pequeña empresa, el convenio consiste en que Bital venderá la tarjeta y American Express la controla, con la aceptación de que no se ofrecería a los grandes corporativos, ya afiliados de American Express. American Express en México, el día de hoy es una empresa reconocida que trabaja con la idea de emplear a más personas y sobre todo llegar a la meta: "Ser la marca más respetada del mundo".<sup>6</sup>

### "La marca de servicio más respetada del mundo."

EL enfoque de American Express esta en triunfar en el mercado, ser la mejor en el mundo de las tarjetas, en viajes, servicios, corporativos, Este concepto de servicio surge en 1850 "servicio a clientes" que es el dar el mejor servicio que se le puede proporcionar al cliente, siendo este es el más importante, no importando los riesgos o la audacia de la propia iniciativa, establecen rutas de entrega y aseguran al cliente que llegara al destino que solicita.<sup>7</sup> Se lucha en medio de los problemas económicos de cada país, para mantener el prestigio de la empresa.

<sup>6</sup> Ibid 3

<sup>7</sup> American Express Comapny, "Manual de Inducción", Recursos Humanos, México.

### "Blue Box Values."

La filosofía de la empresa parte de la Visión y Misión en conjunto de ser "La marca más respetada del mundo", para lograr este objetivo se establecen valores que debe seguir el empleado y la misma empresa, si alguno falla a estos, se tendrá que evaluar que se ésta haciendo bien ó que se está haciendo mal. Estos se deben poner en práctica no-solo dentro de la compañía sino también fuera de ella, como parte de una forma de vida. Los Blue Box Values son:

- ✓ Poner los intereses de nuestros clientes en primer lugar.
- ✓ La búsqueda continua de calidad en todo lo que hacemos.
- ✓ Tratar a nuestro personal con dignidad y respeto.
- ✓ Conducta que refleja las más altas normas de integridad.
- ✓ Trabajo de equipo desde la unidad más pequeña hasta la empresa en su totalidad.
- ✓ Ser buenos ciudadanos de las comunidades donde vivimos y trabajamos.

En la medida que se actúe de acuerdo a estos valores, se proporcionará un óptimo servicio y se ganará una posición de vanguardia en el negocio y se ofrecerá una alta rentabilidad a los accionistas, esto permitirá sin duda alguna "SER LA MARCA MAS RESPETADA DEL MUNDO". En México el objetivo o meta más importante para 1999, es consolidar a la empresa para que en el año 2000 se gane el "Premio Nacional de Calidad", por su excelente servicio y calidad de sus productos.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Ibid. 7

## TEMA 2

### UN ACERCAMIENTO A AMERICAN EXPRESS

Una de las imágenes más fuertes de la organización cuando se realiza un diagnóstico, es la que tiene el propio investigador, mucho más fuerte e influyente cuando se trabaja al mismo tiempo en esa organización que se ha constituido en nuestro objeto de estudio. Hay que dar cuenta lo más rápidamente posible de esta imagen. La intención es tener clara nuestra opinión e incluso nuestros prejuicios, a fin de darle su lugar dentro del mapa de imágenes, juicios y opiniones organizacionales. Es decir, es una entre otras posibilidades de valoración de la organización, el problema es que puede ser la que predomine en el diagnóstico, por eso hay que liberarla e identificarla lo más pronto posible, dado que es sumamente valiosa, pero junto con todas las demás que también deberán ser caracterizadas en su especificidad.<sup>1</sup>

Cuando uno camina sobre Av. Patriotismo cerca de Holbein, al ver el edificio de American Express uno se imagina que el trabajar allí es maravilloso. El ir y venir de tanta gente lo hacen uno pensar que ser parte de esa empresa es único e indescriptible. Y sueñas "enviaré mi currículum para trabajar en el área de comunicación interna o publicidad, seré envidada por mis amigos (bueno no por todos).

En 1996, una conocida me dijo que trabajaba en esa empresa maravillosa a la cual yo deseaba pertenecer. Le doy mi currículum para que lo entregara en el área de Recursos Humanos, y tal como lo hizo. La espera de la llamada duró exactamente seis meses, pero un día inesperadamente sucedió y llegué llena de nervios a la entrevista ( la primera), ¡Genial!, La pasé, pero todavía faltaba una más. La espera continuaba y los nervios estaban desechos. Un día tranquilamente en casa sonó el teléfono: era la cita para la segunda entrevista. El nerviosismo se acrecentaba y por fin el día llegó ( y por cierto mil recomendaciones de toda la familia: haga esto, haz aquello, etc ). La entrevista es crucial, esta ya no sería con las personas de Recursos Humanos sino con el Supervisor del área a la que iba a entrar. Ahí fui conociendo más como eran las personas en el trabajo y que hacían. Mientras esperaba, observé en lo que consistía: José (supervisor) es un chico de gestos duros, apariencia de "yuppi" e impone cuando se sienta

<sup>1</sup> Imágenes de la organización. Taller de investigación. Profesor: Jaime Pérez Dávila. México. Invierno de 1998.

frente a ti. Primero comenzó con las preguntas de ¿cómo te llamas?, ¿Qué estudiaste?, ¿Cuántos años tienes?; las preguntas rutinarias. Después preguntó: ¿qué pensaba de American Express?, Inmediatamente dijo: ¿y si te digo Americana Express, qué responderías?. Entonces le di mis impresiones: "Una de las mejores empresas en México y en el ámbito mundial y si trabajara aquí, me permitiría crecer a nivel profesional". Esta descripción es a grosso modo, ya que no recuerdo muy bien como fue exactamente. Para concluir, recuerdo perfectamente que me preguntó ¿qué ofreces tú a American Express?, simplemente mi trabajo al cien por ciento. Más tarde (cuestión de segundos) el resultado era positivo, es decir, ya era parte de esa empresa tan especial "American Express". José me acompañó al primer piso (Recursos Humanos) y le dijo a Elizabeth: Se llama "Elda, desde hoy es parte de nosotros y se presentará a partir de mañana",

### "La realidad comienza".

Mi primer día de trabajo fue un viernes. La fecha exacta. El 16 de agosto, me citaron a las nueve mañana y al llegar bajaron por mí, la srta. de recursos humanos, en ese momento pasar por la puerta fue al mágico, era sentirme orgullosa porque iba a trabajar donde yo había escogido. Al llegar, Elizabeth me dijo que esperara sentada en la sala de espera mientras llegaba un chico más para subirnos juntos. Por fin llegó un chico alto, de entre 19 y 22 años, bien parecido, pero sobre todo agradable. Se llama Luis Solares, ( hoy ya no trabaja en la empresa), y cuando llegamos, nos presentó con quienes serían nuestros compañeros. Mis primeras impresiones cambiaron de inmediato a lo que había visto días antes: chicos muy diferentes. - cuestión de apariencia- realmente no me agradaron mucho; una vez presentados nos indicó que nos sentáramos a escuchar, ya que el trabajo consistía en activar el servicio de llamadas de larga distancia en la tarjeta de servicio "American Express". El trabajo no tenía gran complicación finalmente era una parte de servicios al cliente. Me senté a escuchar y aprender del sistema de cada una de las tarjetas.

Realmente no era muy complicado, era el primer contacto con las tarjetas, Su funcionamiento y lo que más me asustaba era tener el cliente en la línea, pero Gaby me fue explicando poco a poco. Finalmente no resultó tan difícil; la presentación con otra persona que sería mi jefe directo se tardó, fue alrededor de las doce de la tarde, cuando llegó nos llamó a Luis y a mí, comenzamos a platicar con él, y nos dijo Su nombre: Emilio García. Tenía 26 años y estudió Administración de Empresas. Comentó que también había un supervisor más, de nombre; Viviana Herrera. A ella la conocimos días después, nos presentamos y cada uno habló de lo que nos gustaba, lo que estudiamos y lo que esperábamos de la empresa; nos indicó en qué consistiría el trabajo y las reglas de la misma compañía, así como



que estuvimos una semana aproximadamente escuchando y aprendiendo el sistema. No hubo curso de inducción, se podría decir que tampoco era una capacitación formal, aunque sí resulta prudente mencionar que nos dieron una plática de técnicas telefónicas, cómo funcionaba cada tarjeta y la diferencia entre las mismas. Esta duró exactamente dos horas y media y se nos impartió a ocho chicos aproximadamente que formábamos el nuevo grupo. Posteriormente a esta plática, nos llamaron de Recursos Humanos para firmar el contrato y terminar con los trámites correspondientes. Cuando leí el contrato era algo diferente a lo que esperaba: lo primero es que estaba siendo contratada por otra empresa, pero trabajaría para American Express, de lunes a viernes, no podría ir vestida de mezclilla sino formalmente, trabajaría ocho horas al día entre semana y cinco los sábados. Eso último ya no me gustaba tanto, pero bueno, no era tan difícil de aceptar, mi idea era cambiar pronto de área y comenzar a crecer dentro de la misma empresa, Finalmente yo estaba convencida que era el mejor lugar para trabajar.

El tiempo comenzó a pasar, de mis compañeros había algunos con los que tenía mejor relación, en sí era un grupo totalmente homogéneo y para ser sincera, en él no encajaba demasiado, no les agradaba conocer más personas ni más de la empresa; por el contrario, yo comencé a conocer más personas de otras áreas, específicamente de Servicio a Clientes, y mi relación con mi jefe (Emilio) iba dándose mejor cada día. Empezó a enseñarme hacer otras actividades, e incluso comenzó adiestrarme en lo que hacía en Servicio a Clientes. Incluso comenzamos a platicar más de lo que nos gustaba y cómo vivíamos. A finales de octubre; me invitaron a la fiesta de Halloween y mis compañeros del área no asistirían, a excepción de una sola chica (Sofía) cuya actitud no era igual a la de los demás, nada más que ella es un poco floja para trabajar, pero sí obtenía los resultados requeridos. Hasta este momento podía decir que lo más agradable de trabajar con American Express era la gente: la mayoría es joven y con cierto perfil, la mayor parte estudia y trabaja. La fiesta me permitió conocer más y poder convivir con Emilio y mis otros compañeros. En ese momento descubrí que lo que no me agradaba totalmente era la actitud de mis compañeros del área, pero decidí tratarlos más y comprender por qué eran tan posesivos y cerrados, pero sobre todo tan conformistas.

### "La primera fiesta anual".

Para diciembre ya tenía 4 meses de trabajar allí, y lo impresionante era que comenzaba el gran "alboroto" de la fiesta anual. Los mitos eran que las invitaciones no eran para todos los empleados, sino solamente para los de "planta y los de otra empresa (Manpower), que trabaja al igual que donde yo laboraba, llamada (Servitemporal). Podríamos decir que fue allí cuando

empecé a saber que American Express no es perfecta. Ahí. Pero sorpresa, ese año invitaron a casi todo el personal y la segunda semana de diciembre recibí mi invitación rotulada con mi nombre y mi boleto para la fiesta. Por fin llegó el día, en medio de una gran ilusión, pero el horario de esos días era normal, y si tocaba trabajar en la noche, no se podía dejar de hacerlo. Cuando llegué, me sorprendía de observar que la empresa invertía bastante para darle a sus empleados una noche digna de American Express, una noche llena de prestigio. Realmente me agradaba, pero sobre todo me sentía importante y más cuando se lo comenté a mis amigos y mi familia. Estaba convencida de que era el mejor lugar para trabajar. La ilusión terminó al otro día, por cierto sábado, había que trabajar de 8:00 am a 1:00 pm.

### "La primera gran desilusión".

Después de 5 meses de trabajar en el área de Telcard sentí la necesidad de crecer y aprender más de otras áreas. Mi idea era cambiarme, pero antes descubrí que American Express es un poco especial al despedir a sus empleados, porque después de tantos problemas entre Sofía y Daniel, dos de mis compañeros, decidieron despedir a Sofía y no fue precisamente la mejor forma. No puedo culpar al cien por ciento a Emilio, por que él simplemente actuó de acuerdo a lo que la empresa establece, y como él, lo hacen todos los demás gerentes o supervisores. Lo que sí puedo decir es que no fue la mejor forma, porque no fue con "prestigio, ni siquiera con educación". La llamaron un día antes de la empresa a la que pertenecíamos y le dijeron que ya no iba a trabajar más en Amex; Emilio nunca quiso hablar con ella y cuando regresó a la compañía para recoger sus cosas y entregar la diadema y la credencial, llegó otro supervisor, Roberto, y la acompañó hasta la puerta. Le dio la credencial para que saliera y al pasar la puerta, salió él y le revisó la bolsa como si ella fuera una delincuente. En esos momentos comprendí que American Express no es perfecta y tiene ciertas actitudes que le demeritan. La decepción fue grande, ya que me di cuenta de que así como actuaron con Sofía podrían actuar con cualquiera otro.

Las llamadas al área fueron disminuyendo, y el trabajo cada día menor, así que decidieron que algunos de mis compañeros fueron a apoyar a otras áreas. Esto tenía de bueno que conocieran más y aprenderían cosas diferentes, sobre todo el funcionamiento de otras áreas. En el área de Telcard solamente quedamos seis compañeros fijos y los demás se fueron a Servicios a Clientes, Aclaraciones y establecimientos, entre otros. Un día le pregunté por qué a mí no me mandaba a otra área, yo quería aprender y esto me daría la pauta. Pero Su respuesta fue negativa y dijo: "Tú me haces falta aquí, ya que me ayudas y me informas todo lo que pasa, me eres más útil aquí". Me sentí halagada, pero no me satisfacía Su respuesta.

Finalmente tenía que acatar, él era "el jefe", aunque no me agradaba, ya que sentía que limitaba.

### "El siguiente es Emilio".

Pasados cuatro meses comprendí la necesidad. American Express no estaba llenando mis aspiraciones profesionales y decidí buscar trabajo en otra empresa sin renunciar a mi empleo. La búsqueda fue bastante extenuante, y los resultados no fueron buenos. Decidí no renunciar sino hasta tener un contrato ya firmado en otra empresa. Se acercaban los primeros días de mayo, y planeé irme a Ixtapa, pero necesitaba no hacer guardias y el permiso de Emilio para faltar un día. Después de tanta espera, me dijo que podía irme. A mis compañeros esto no les agradó mucho, y si antes decían que Emilio tenía predilecciones hacía mi persona, con esto más aún, pero a mí realmente no me importaba mucho. Mi relación con ellos había decaído bastante, y estaba dañada. Para ese momento yo ya apoyaba en otra área tres días a la semana y los demás continuaba en el área. Regresé del viaje y todo continuaba normal, pero a mediados de mayo, tenía que entregarle la nomina para que la firmara y otros reportes, así que bajé a buscarlo a Servicio a Clientes (su área), y cuando llegué a su lugar, no estaba. Al levantar la mirada, vi que se estaba despidiendo de todos sus compañeros (yo conocía casi a todos). Me llené de sorpresa y al pedirle que me firmara los papeles, lo único que dijo fue después, o tal vez mañana. "Me sorprendí, ya que él no era así. Me despedí y me fui. Hoy no puedo decir por qué regresé pero cuando iba a la mitad del pasillo, venía caminando él con su taza y su agenda en la mano, con una cara de tranquilidad impresionante, y al acercarme, me abrazó y me comentó que yo era de las mejores personas que había conocido y que después me llamaba. Todavía no comprendía, hasta que se acercó Guillermo, su mejor amigo y compañero. - Él había sido nuestro supervisor mientras Emilio se fue de vacaciones-, lo conocía además porque también era mi amigo. Guillermo se despidió y al ver la cara de él comprendí que dejaba la empresa y al igual que a Sofía, lo habían despedido. Tal vez no de la misma forma, pero lo habían hecho. Días antes, él había obtenido el premio "Chairmans Awards" por el proyecto de Telcard. Yo no concebía que después de darle un premio, lo corrieran así como así. Guillermo me dijo que era injusto y que esa era la forma de actuar en Amex. Al otro día mis compañeros se enteraron y todos estábamos sorprendidos. Días después subió Guillermo. En esos momento comprendí que él sería el nuevo jefe. A mí eso no me preocupaba, sino lo que me estaba haciendo mucho ruido era descubrir que la empresa ya no llenaba mis expectativas, y sobre todo me estaba desilusionando. Llegué a la conclusión que lo mejor de AMEX es Su personal, las personas son realmente lo valioso, y muchos no se van por la

gente. Gracias a Dios Emilio encontró rápidamente trabajo y a la fecha lo sigo frecuentándolo y puedo decir que es un buen amigo.

### "De un buen jefe a un excelente jefe".

Guillermo Carmona es el excelente jefe que no sólo se preocupa por la productividad, sino también por nosotros como personas. Mis compañeros lo recibieron muy bien. Al igual que yo, pero aquí existía un problema mayor que con Emilio: mis compañeros decían que había gran preferencia de él hacia mí. Lo cierto es que Guillermo me enseñó a hacer estadísticas. Reportes de productividad, relacionarme con la gente de Telmex, pero sobre todo me dio la oportunidad de saber que mis capacidades eran bastante amplias y me enseñó a desarrollarme como líder. Puedo definirlo como un excelente líder. Nuestra relación creció mucho en cuestión de trabajo como a nivel personal; pero así como él me enseñó, yo le enseñé el funcionamiento del área y lo básico sobre la misma. Por él me enteré de que la gerencia tenía la idea de desaparecer el área, y me aterró al pensar que me quedaría sin trabajo, y como había visto actuar a la empresa, podíamos esperar cualquier cosa. Pero él me tranquilizó ya que me comentó que reubicarían a algunos y a otros sí los iban a despedir, pero yo sería de las personas a las que reubicarían. Sinceramente eso no me daba tranquilidad. Lo cierto es que había planes de cambio y el futuro en AMEX era incierto. Un día subió Guillermo y me avisó que le habían quitado el área, de hecho cambiábamos de gerencia. Me asusté porque ahora sí no sabía quién sería mi jefe, lo que nos esperaba, pero sabía que podía contar con su apoyo. Guillermo me enseñó a ponerme la camiseta de la empresa.

### "Los cambios".

Qué tan cierto es que los cambios no esperan y si no te sumerges con ellos, quedas fuera de todo. Estuvimos un mes sin supervisor, y en ese momento podríamos decir que tome el "liderazgo" del área. Los principales cambios eran la presentación del nuevo producto, que era el servicio de Telcard a las Corporaciones, había que hacer pruebas, tomar decisiones y establecer procedimientos con Telmex, así como el área Corporativa. Otro cambio era el físico del área a planta baja. Apoyada por Guillermo y otros amigos, me sugirieron que hiciera un "Action Plan" y se lo presentara a la nueva Gerente (Carmen, es una americana que ha trabajado para la empresa en varios lugares del mundo hasta que la enviaron aquí. Es simplemente la mejor gerente que he tenido: es una mujer con temple, inteligencia y sobre todo conoce bastante bien a la empresa). Lo hice y el resultado fue bastante aceptable. Ella me escuchó, platicamos y me dijo que mientras decidía quien sería el nuevo supervisor, estaría yo al frente del área. Esto me permitió aprender a tomar decisiones, a hacer convenios (con Telmex), y

hacer pruebas, entre otras cosas. Lo cierto es que me permitió conocer más y lo único difícil era la relación con mis compañeros, porque yo no era su jefa, pero sí tenían que obedecerme y de cierta forma era el enlace con la gerente. Trabajé arduamente durante un mes, los resultados no fueron inmediatos, fueron más corajes, las lágrimas y el saber que no todas las personas te apoyan, pero encontré el apoyo de mis amigos ajenos al área. Durante este mes podría decir que conocí AMEX más de cerca, las desilusiones y apatía de meses anteriores se desvanecieron y volvió a crecer esa idea que American Express es el mejor lugar para trabajar. Y más porque en este tiempo nos hicieron el cambio de la compañía, de Servitemporal nos pasaron a Manpower, y las condiciones de trabajo mejorarían no al cien por ciento, pero sí bastante.

"De "Supervisora" a nuevamente analista de Telead... llega Diana Wright".

Una vez logrado el lanzamiento del producto y establecido la forma en que funcionaría, un día sin más llegó Carmen, y me indicó que reuniera a todos mis compañeros, ya que necesitaba hablar con nosotros. Había llegado acompañada por una chica alta con apariencia americana y con una personalidad un poco diferente a lo que estamos acostumbrados. Su apariencia no era tan formal y sí un poco descuidada (Diana Wright). No esperábamos que nos la presentaran como nuestra nueva supervisora. Lo que sí recuerdo bien es la mirada de mis compañeros, estaba llena de gusto y voltearon a verme como si se alegraran, pero a la vez tenían un poco de miedo porque ella sí era desconocida totalmente. En esa misma reunión me indicaron que sería "la mejor analista del mes"; el premio consiste en un día libre y un desayuno con la vicepresidenta de operaciones de la empresa, y se otorga por los resultados en productividad. Me dio un gusto indescriptible; existía una lucha de sentimientos, porque estaba muy contenta de que reconocieran mi esfuerzo y más porque era una forma de demostrarle a mis compañeros que a pesar de su enojo; había sacado el área adelante; y por otra parte, me sentía como desplazada, porque ahora sería igual que ellos nuevamente. Esto no fue completamente cierto, porque a pesar que ella llegó a establecer nuevas formas de trabajo y reportes, ciertamente volvió el orden aunque era como una división. Ella los controlaba a ellos y yo continuaba controlando el trabajo en sí, le enseñé hacer lo que hacíamos, pero los demás departamentos me consultaban a mí y tomaban decisiones con ella pero yo estaba junto. Así marchamos hasta noviembre aproximadamente. Después me volvieron a mandar a apoyar a otra área que era la de Aclaraciones, ahí el supervisor me apoyaba bastante y sobre todo estaba a gusto con mi trabajo. Esto me permitió aprender nuevos procedimientos, y conocer nuevas personas, pero aún así volvía

hacer falta algo, la apatía regresaba lentamente a pesar de mis amigos y del agradable ambiente de trabajo que existía fuera de mi área.

Diana era una chica tal vez inexperta en el trabajo del área pero es una chica que sabe ser buena lidereza , pero sobre todo se gana el afecto de sus empleados. Curiosamente ella también tenía una predilección sobre mí, aunque aquí podría decir que necesitaba más de mí que de cualquier otro, y no por conocimientos sino porque para ella no era tan importante el área; Además de nosotros, tiene a su cargo un área de Servicio a Clientes para América Latina y el Caribe.

### "La apatía regresa..."

En el mes de diciembre, una vez más y como el año pasado, el gran alboroto por la fiesta anual no tardó en llegar, pero a diferencia de un año atrás, no estaba tan emocionada, ni era lo más relevante para mí. En mi estado anímico imperaba el disgusto y comenzaba a perder la ilusión de cambiarme de área, y muchos menos realizarme como profesionista. Llegue a sentir un gran frustración. Crecer en American Express consiste en participar en un posteo y cumplir con cierto requisitos para poder avanzar, pareciera que no les agrada que crezcas dentro de la empresa. Para estas fechas Guillermo me había platicado que saldría un posteo para el área de Aclaraciones de Brasil en México. En lugar de ser requisito el inglés lo era el portugués y con mis conocimientos y mis clases particulares, decidí postear. Había solamente dos alternativas en ese momento para mí: 1. aplicaba y me cambiaba de área ó 2. renunciaba. Ya estaba harta de no prosperar y me sentía a disgusto. Descubrí a través de todo este tiempo que American Express no es perfecta ni tampoco la maravillosa empresa que había ideado. Dentro de estos malestares asistí a la fiesta y nuevamente la misma "fiesta con prestigio" pero simplemente eso dura una sola noche a cambio de un año lleno de alegrías y frustraciones. Llegó un momento que oíste a la empresa, pero más que a ella, a mis compañeros: ya estaba harta.

### "Al posteo, el nuevo año y por fin cambio de área"

En diciembre no solamente tuve la entrevista con la Gerente que tendría a su cargo el área (este era un nuevo proyecto y consistía en la migración de Brasil a México únicamente en el área de Aclaraciones en Establecimientos). La entrevista consistió en platicarle quién era, como había llegado a la compañía, además de mis aspiraciones y lo que pensaba de ella. Al concluir me indicó que por ella no había inconveniente y que solamente esperaríamos el resultado del examen de portugués que me aplicarían. La angustia duró bastante tiempo, ya que para los primeros días de enero todavía no lo hacía, pero finalmente lo hice, y después de tres días

Adriana, la chica de Recursos Humanos me avisó que sí había aplicado y que comenzaría el 12 de enero de 1998, aunque existía un pequeño inconveniente: que trabajaría en la tarde. Eso no preocupaba demasiado, a diferencia de la otra área, aquí sí había un curso de capacitación que duraría un mes y una semana y sería impartido por tres brasileñas. Lo mejor de todo era que por fin ya no estaría con mis compañeros y que llegaría a una área totalmente diferente y con otras personas, eso era lo que más contenta me tenía, porque finalmente mi relación con Diana no era mala y en ocasiones era agradable.

Curiosamente durante todo este tiempo había una relación con American Express como masoquista: me pegas pero ahí continúo y creo que esto fue porque en verdad quiero a la empresa y sobretodo el ambiente de trabajo es bastante agradable, sobre todo es especial.

"Pero Brasil no era la perfección... simplemente una  
desilusión..."

El curso comenzó con buen ánimo: durante las ocho horas que estuviéramos allí solamente hablaríamos portugués, mis compañeros eran diferentes y había de todo, realmente era un grupo pequeño de diez chicos y el supervisor. Al pasar los días - tan sólo tres- me enteré que las cosas no marchaban bien, ya que a las brasileñas no les agradaba el grupo, y no les gustaba la idea de traer a México su trabajo. Comenzaron las preocupaciones y ahora eran mayores, ya que dependía mi trabajo de ellas. La angustia duró exactamente quince días lo que tardó en tomar la decisión: Finalmente Brasil no vendría a México y nosotros seríamos reubicados en otra área. En esta ocasión llegué a decir que la empresa era una porquería y sí me cambiaría de área, pero trataría de buscar un nuevo empleo, y ahora sí olvidarme de American Express. Para mí ya había llegado a un límite.

La Gerente del área era la misma donde yo daba apoyo y pensé que como me conocía me iría con ella, no fue así, me dijo: "Elda por ser tú la única del grupo que ya trabajaba aquí, podrás escoger a donde te gustaría irte a: Servicios a Clientes ó Crédito". No lo pensé ni un segundo y le respondí que a Crédito, pero tenía que pasar por una entrevista con el Gerente del área, Mario Vela, una persona aproximadamente de 30 años con apariencia de yuppi, pero agradable. Me entrevisté con él y el resultado fue positivo, ahora sería analista del área de Crédito. Mi trabajo consistía en básicamente en hacer cobranza a cuentas atrasadas, negociar los cargos por cheques devueltos, liberar el servicio de las tarjetas y analizar la

información financiera, todo eso, en menos de tres minutos. Para la empresa es un puesto de riesgo ya que no manejas directamente el dinero, pero en tus decisiones está el bienestar de la misma así como sus ganancias.

### "Una llegada desilusionada a Crédito."

Mi llegada al área de Crédito fue con cierta apatía, coraje y desilusión pero sobre todo rabia, porque mi perspectiva era trabajar en el área de Brasil y no ahí. He de confesarlo, me aterraba porque el trato de los clientes era diferente y porque regresaba a una área telefónica, el stress crecería y sobre todo, me daba pánico tomar decisiones de tanta responsabilidad. El recibimiento fue bueno, mis compañeros tenían mucha experiencia, ya que llevan trabajando más de siete años en la empresa. Existía una gran demanda de trabajo y requerían que aprendiera rápido, el entrenamiento duró exactamente tres días. Me enseñaron a manejar el sistema para Crédito y a tomar decisiones en menos de tres minutos. Aquí sí podía enojarme y no dejar que el cliente me grite, en esta área no debía ser tan prudente como en Servicios a Clientes, para muchas personas en la empresa era lo mejor que me había pasado ya que cierta forma me haría de carácter y aprendería el otro lado del negocio. Conmigo se fueron tres chicos más del grupo de Brasil, pero a ellos los mandaron a un curso. La explicación que yo no fuera era básicamente porque yo conocía el mercado y los productos mexicanos, y ellos no.

La apatía tardó en irse de mí y con el tiempo, pero al cabo de un mes además que ya había aprendido ya me agradaba lo que hacía aunque todavía no me gusta estar pegada a una diadema y ser un número más para American Express.

### "El nuevo supervisor, nuevos compañeros, todo nuevo...."

Cuando me presentaron a Oscar Medina, mi nuevo supervisor, la primera impresión que tuve de él es que era muy serio y me asustaba de cierta forma. Al pasar los días me di cuenta de que era totalmente lo contrario y que de él hasta el día de hoy solamente he recibido cosas buenas: apoyo, paciencia en el procedimiento de aprendizaje, compañerismo y sobre todo un gran conocimiento del área. Puedo definir a Oscar como un buen jefe.

Mis compañeros son personas más grandes que yo, pero al igual que el recibimiento de Oscar, el de ellos fue también agradable y sobre todo de apoyo en mis dudas y mis temores. A ellos lo que les falta es aprender que trabajar no solamente es cumplir con lo estimado sino, también participar



en otros proyectos, tal vez sea concebir el trabajo de otra forma, pero creo que será difícil cambiarle la perspectiva, Aquí encontré un American Express diferente, y es que "me pagas ó no me interesas". Aquí no debo olvidar que el negocio es el negocio y no debe haber pérdidas o como dijera Carmen Malagon, una de mis compañeras, "Cada peso que ajustes o no cobres es un peso que le quitas a nuestras utilidades, no se te olvide".

Mario Vela, el Gerente, es una persona a la que le gusta, que su gente, como él le denomina, participe en proyectos y se desarrolló de la misma empresa. Él es de la idea de que la mejor forma de demostrar que vales la pena es con tus resultados, tal vez lo que le falte sea táctica para tratarnos y sobre todo no sentirse tan importante, ni minimizarnos con su frase " si algo no te gusta, Patriotismo es muy grande". Pero a pesar de ello es un buen jefe, muy diferente a Carmen. A él le gusta practicar el latigazo, y así su gente le responde. Carmen se apoyaba en el lado humano, aunque los trabajaban la motivación de diferente forma, pero lo hacen. Los resultados del Employee Value Services (encuesta semestral, donde los empleados evaluamos a nuestros jefes, la empresa y a nuestros compañeros) no fueron lo que ellos esperaban. De ahí surge el proyecto de motivación, aquí en el área de Crédito son: Rewards; consiste en ganar puntos como mejor analista, el más constante, con mayor tiempo de conexión, entre otros, el Amexcellens y varios más, podemos decir que si se preocupan por nosotros dentro de lo que cabe.

### *"La llegada de un premio... Chairmans Awards."*

En el cambio de área me mandó llamar la supervisora del área corporativa con la que estuve trabajando con Telcard Corporate y me dijo que íbamos a participar en el con curso del Chairmans Awards con el proyecto de Telcard Corporate. Me señaló que yo soy la indicada por el trabajo que había realizado, esto quiere decir que sería parte del grupo participante.

El Chairmans Awards ya se me había olvidado hasta que a mediados de abril me entregaron una carta donde me anunciaron que el proyecto fue ganador y con ella venía una invitación a recoger el premio en un desayuno el lunes 27 de abril de 1999 en hotel Intercontinental. Tenía unos nervios impresionantes, pero al llegar lo superé, me senté más indicada, rodeada de Gerentes y Supervisores, fue un poco chistoso ya que en medio de todas esas personas con las que degustaba un delicioso desayuno, estaban mis dos Gerentes anteriores y el actual, así como la Vicepresidenta de Operaciones. Desayunamos, nos entregaron el premio, tomaron la foto y nuevamente al trabajo. Me dio muchísimo gusto, porque finalmente de una

u otra forma ni reconocen tú trabajo, pero sobre todo tú esfuerzo. Fue bien recibido a pesar de que no me dieron el dinero por ser empleado de Manpower y no planta: Una vez más la discriminación y diferencia, pero no todo es perfecto.

Lo que más gusto me dio fue la actitud de mis jefes, ya que para ese entonces tenía una Supervisora más que era Luz, una chica llena de vitalidad, con nuevas ideas y con la fiel meta de cambiar el área para mejorar, pero sobre todo, una chica que se preocupa muchísimo por sus empleados, tratando de darle más peso al lado humano que al del "robot" que Mario Vela espera que seamos. Oscar me regaló un porta pasaportes con el emblema de la compañía así como se lo hizo saber a mis compañeros, ellos me felicitaron. La llegada del premio fue algo especial y relevante en mi vida, consideré en ese momento que trabajar en American Express no era tan desagradable.

"Crédito, Servicio a Clientes, Autorizaciones, Trámites ó el área que sea, el proceder es de American Express."

En los últimos días de julio, trabajamos al igual que los demás días, la diferencia es un día o mejor dicho lo que hace un día diferente, son los clientes. De ellos depende nuestro buen humor ó nuestro máximo stress. Dentro de esta cotidianidad ese día sería diferente: alrededor de los 4:00 pm, sonó el teléfono, la llamada era para unos de mis compañeros (Gerardo), se rió y comentó: "Me hablan de Recursos Humanos, creo que hasta aquí llegué." Por la carga de trabajo, no todos le hicieron caso pero como yo estaba cerca del teléfono sí lo escuche. Pasaron una o dos, horas y no volvía, empezaba a ver en la cara de todos una preocupación. De repente bajó, pero no sólo sino acompañado por Juan Carlos (Recursos Humanos). Nadie hizo nada ni preguntó nada, tan sólo vimos cómo recogió sus cosas, entregó las llaves y disimuladamente se despidió, y comentó. "Después llamo". No había que preguntar, nuevamente se repetía la historia, en mi caso, aquella historia de Sofia. Cuando llegó Luz se lo comentamos y nos dijo que ella no sabía nada. Realmente era increíble, porque su cara era de asombro al igual que la de todos. No pasaron ni cinco minutos cuando bajó Mario Vela, nos reunieron a todos, nos explicaron que Gerardo había cometido un fraude y por eso se había tenido que ir. Si es cierto o no, solamente ellos lo saben, para sus compañeros que lo conocían desde hace nueve u ocho años, no es verdad. "Gerardo sería incapaz de hacerlo", eso solamente lo supieron ellos, ahora sí no me cabe duda que es la forma de proceder de American Express. Cuando no le interesas, busca la forma de despedirte, los términos solamente los saben ellos y finalmente ahí no hay diferencias igual a "planta" que a Manpower, para mí es la forma más desleal ya que jamás puedes tener la seguridad de un trabajo estable.

Pasaron los días y las situaciones, las formas de trabajo, procedimientos y la misma gente sigue igual, no hay diferencia. Lo valioso que ofrece American Express es su gente, nosotros hacemos de la compañía el lugar más agradable para laborar y como segundo aspecto, debido al tiempo que pasa uno ahí- puedo decir que eso sí me satisface, he encontrado verdaderos amigos pero sobre todo, he podido aprender aprovechar lo que la empresa me ofrece: cursos, participación de proyectos, capacidad de decisión y sobre todo, he llegado a desenvolverme profesionalmente, jamás me imaginé que llegaría a Crédito y que pasaría por todo esto. Espero que con este nuevo año que se aproxima vengan nuevas cosas, como son la planta y sobre todo él "postear" para supervisora; creo que ya es tiempo de mirar hacia arriba...

### "De día a American Express."

Después de todas las desilusiones como son el despido arbitrario de varios de mis compañeros y el no reconocimiento total del trabajo, a pesar de ello, uno se encariña con la empresa. De ella he aprendido a trabajar al cien por ciento, descubrir mis capacidades y mejorar mi desempeño (cumpliendo con estándares de productividad, constancia y calidad en el servicio a los clientes, tener paciencia, hacer estadísticas, trabajos administrativos, liderazgo, entre otras cosas). El reconocimiento sólo se da a través de un premio anual que es "Chairmans Awards", un reconocimiento a los mejores proyectos en toda la empresa. Consiste en un concurso entre los mismos proyectos registrados, el ganador es acreedor a una cantidad de dinero, un reconocimiento firmado por el Presidente de la empresa mundialmente en un desayuno, pero si eres empleado de planta obtienes todo esto y si no, lo único que no te dan es el dinero, pero bueno es gratificante saber que de alguna forma te reconozcan tu esfuerzo. Sin embargo, finalmente puedo decir que a pesar de no estar de acuerdo con algunos procedimientos American Express, es un lugar agradable para trabajar y esto es gracias a las personas ya que hacen de esta segunda casa un lugar agradable de trabajo.

### "De un lugar agradable a los clientes fastidiosos."

Pero no todo es maravilloso. El trabajo es agradable, pero sería mejor sino estuviera pegada a un teléfono y tuviera que cumplir con un tiempo de conectividad. Eso es soportable a comparación de los clientes molestos y groseros, ya que piensan que ellos tienen la razón del uso de la tarjeta: quieren que el servicio consista en darles todo lo que piden y se les olvide que es como un juego donde hay reglas que cumplir (políticas y procedimientos), y no todo se les puede dar. Además existen algunos no

tolerables en sus actitudes y su forma de dirigirse a las personas que los atendemos, pero bueno, como en todo también existen amables y buenos clientes, si todos fueran como ellos, tal vez el trato de todo un día no fuera tan estresante ni fastidioso.

### "Lo bueno y malo de American Express."

- ✓ Aprendes a trabajar con responsabilidad y formalidad.
- ✓ El ambiente de trabajo es agradable debido a la actitud de sus empleados.
- ✓ Los valores y la calidad del servicio.
- ✓ La distinción de otras empresas.

⇒ Tratan de sus empleados en el área de Operaciones como robots y no como humanos.

⇒ No existe el estímulo permanente al buen trabajo.

⇒ En algunas ocasiones son arbitrarios y toman la actitud de "esto es así si te gusta, adelante sino Patriotismo es muy grande".

El liderazgo que he podido percibir es acertado, los jefes que he tenido en las tres áreas en las que he laborado es bueno. Su desempeño, dentro de los estándares establecidos, cumplen con los objetivos, apoyo en situaciones difíciles (cliente en línea), feedback correcto, - a través de monitoreos, resultados de productividad, tiempo conectado, llamadas recibidas - one on one certero - tener relación interpersonal más allá del trabajo, qué te gusta, cómo eres, desenvolvimiento en el área, con mis compañeros; así como apoyo en situaciones personales. Hasta ahora puedo decir que mis jefes son unos verdaderos jefes .

La empresa debe realizar planes de estrategia para lograr que sus empleados sientan verdadero cariño por ella que no duden en ningún momento que trabajar aquí es lo mejor y que uno debe sentirse orgulloso de trabajar en American Express, y como la misma empresa lo dice: "hacer de American Express una verdadera familia".

## TEMA 3

### LOS ALREDEDORES DE AMERICAN EXPRESS

Es ya una idea generalizada el que una organización no es un sistema cerrado, por el contrario, entre una de sus necesidades de primer orden, está el de sondear los caminos por los cuales se puede ir ajustando a los cambios de su medio ambiente. Este entorno es un hecho fundamental, sus características determinan la importancia, viabilidad, trascendencia o existencia misma de la organización. Un cambio en las necesidades de nuestros clientes, las ventajas reales o aparentes de nuestros competidores, las innovaciones tecnológicas, los escenarios futuros del ramo (crisis financieras, devaluaciones, caídas internacionales de los precios de nuestros productos, contracción de la demanda de nuestros servicios, etc), lanzamiento de nuevos productos, y servicios que afecten nuestra organización, polémicas públicas o incluso escándalos públicos (corrupción, fraudes, lavado de dinero, etc), en los que este de por medio nuestra empresa (American Express), o bien, nuestros productos y servicios, son espejos fundamentales en el desarrollo u obstaculización de la empresa.<sup>1</sup> Conoceremos todo lo que rodea a American Express desde el interior de la empresa, hasta el exterior de la misma -competencia, asociaciones, bancos, opiniones, entre otras cosas-.

#### 1998. Los buenos y malos resultados."

Hoy en día hablar de transacciones bancarias, tarjetas de crédito o servicio es hablar de una gran variantes que existe en el mercado y que con el tiempo y la tecnología han crecido de un país a otro, los bancos ofrecen gran variedad de sus productos y servicios que permiten al cliente hacer transacciones desde su casa, la lucha por la permanencia es cada vez mayor y sobre todo la calidad que ofrecen debe ser también única es por eso que American Express esta en una búsqueda constante de ofrecer el mejor servicio a través de sus tarjetas, agencia de viajes y sus ya tan conocidos travelers cheques. En este sentido, en la actualidad cuentan con nuevos productos a nivel internacional para que los clientes tengan la posibilidad de cubrir cada una de sus necesidades cuando viajan por el mundo, y esto es algo en lo que se ha esmerado especialmente ya que el reto es ser "la mejor marca de servicio" y ofrecer los mejores y más variados servicios.<sup>2</sup>

Al concluir 1998 nos damos cuenta que los resultados no fueron tan desastrosos a pesar de la lucha que mantenemos con el fraude ya que nos afecto y dificultó mucho nuestro trabajo, pero se logró que en México se aprobara en el

<sup>1</sup> Imágenes de la organización. Taller de investigación. Profesor: Jaime Pérez Dávila. México Invierno de 1998.

<sup>2</sup> Título: American Express Company. Fecha 1° de Abril de 1998. Alto Nivel. México, DF. Internet.

Congreso la Ley en el Código Penal Federal que considera la falsificación de tarjetas de crédito y de otros documentos como delito grave, esto incluye el incremento en un 50% en la penalidad para aquellos que incurran en él (especialmente empleados).<sup>3</sup> Además de que en el segundo trimestre del año el sector de Travel Related Services (TRS) de American Express, reportó utilidades netas record de 360 millones de dólares, con un aumento del 18%. Los ingresos netos del grupo aumentaron 8%, cifra que refleja un incremento en la facturación de mercados nacionales e internacionales, así como en los márgenes de interés más amplios y prestamos de los tarjetahabientes. Pero aún falta recuperar el nivel sustancial, aunque la situación económica del país en esta segundo trimestre del año es inferior a la que reflejó la primera parte del año. De hecho en la actualidad estamos ubicados dentro de las tres compañías del ramo más importante a nivel mundial "lo cual tiene un gran significado tanto para quienes estamos inmersos directamente en ella, como para nuestros clientes y socios, pues esto les brinda una mayor confianza al momento de invertir en American Express". Cabe mencionar que los resultados del tercer trimestre de 1998 también fueron bastante agradables para la empresa ya que se generaron un aumento en sus ganancias de 574 millones de dls, estos beneficios netos de 1.25 dls por acción. También crecieron los ingresos netos de la unidad de servicios de viajeros en un 17% durante este tercer trimestre hasta 362 millones de dls esto se dio debido a un mayor número de facturación en Estados Unidos y el extranjero. La empresa atribuye estas ganancias al incremento en las transacciones facturadas en el mayor número de tarjetas de crédito y claro está a los servicios de viajes que ofrece la compañía. <sup>4</sup>En este sentido en este momento contamos con nuevos productos a nivel internacional para que los clientes tengan la posibilidad de cubrir cada una de sus necesidades cuando viajan por el mundo, y esto es algo en lo que también se ha esmerado la empresa muy en especial; se lanzaron productos en México que le permiten al cliente tener mayores servicios y beneficios con la empresa.

---

<sup>3</sup> "Mensaje del Señor Edmundo Pérez de Cobos". Notixpress: American Express México Diciembre 1998. Año1 Número 2. Pág. 3 Publicación de RPYCI (Relaciones Públicas y Comunicación Interna) de American Express.

<sup>2</sup> "Se perfila una tendencia al aumento de utilidades en tarjetas de crédito, asegura American Express". El Heraldo de México. 18 de agosto de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

<sup>5</sup> *Ibíd.* Nota 1.

<sup>6</sup> "Suben 9.5% las utilidades de American Express" El Universal. 2 de octubre de 1998. "American Express". What's News. 14 de septiembre de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

## "Conociendo los nuevos productos"...

\* *Global Limits y Tripower:* estos dos nuevos productos fueron presentados por Edmundo Pérez de Cobos en el mes de octubre y tienen el propósito de ayudar a las empresas en el mejor manejo de gastos de viajes y representación (Servicios corporativos para tarjetas corporativas), estos consisten en lo siguiente:

1. *Global Limits:* es un producto que ofrece a las empresas la opción de pago más flexible de sus gastos de viajes, consiste en ponerle al tarjetahabiente corporativo un límite de crédito en cada rubro, ejemplo: viajes de representación como son : hotel, gasolina, pasajes de avión, renta de auto, entre otros; y gastos personales: ropa, restaurantes, supermercado, entre otros; esto va permitir a la empresa a tener un mayor control de la cuenta.

2. *Tripower:* es un software que diseña American Express especialmente para las compañías que necesitan la información de los gastos de viajes.<sup>7</sup>

\* *Exclusión con plásticos ó Express club:* consiste en el nuevo piso que contrato American Express en el hotel Camino Real, para ofrecerle al cliente corporativo un trato más especial y personalizado por parte de la empresa, al contratar los servicios de viajes con la agencia de American Express se ofrecen distinciones como son: un módulo exclusivo de registro, servicios como ropa planchada y zapatos boleados, un periódico, café y jugo por las mañanas así como el servicio de despertador.<sup>8</sup>

\* *Tarjeta American Express con AeroMéxico:* es igual a la tarjeta verde y dorada de American Express con un costo de anualidad un poco mayor a las otras y ofrecen el beneficio de acumular puntos con club premier en vez de acumular puntos con memberships rewards, entre los beneficios son un boleto de avión gratis al año para acompañante, kilómetros club premier, kilómetros adicionales, ascenso a clase premier, accesos al salón premier al igual que todos los beneficios que ofrece American Express a sus tarjetahabientes; en caso de requerir esta adicional a las otras solamente se cobrará una cuota de \$20.00 dls más por cada tarjeta.<sup>9</sup>

ii *Alianza con el Banco Popular de Puerto Rico:* American Express estableció una alianza con el Banco Popular de Puerto Rico y anunció el lanzamiento de la tarjeta American Express del Banco Popular, siendo la primera vez que la empresa se une con un banco dentro del sistema bancario estadounidense para emitir una tarjeta. Para James Li, presidente de American

<sup>7</sup> "Hoy, Poder y Dinero" El heraldo de México 7 de Octubre de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

<sup>8</sup> "Obtenga Beneficios exclusivos". El Reforma 12 de Agosto de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

<sup>9</sup> "Solo dos grandes compañías podían crear una Tarjeta Innovadora", Tarjeta Green y Tarjeta Gold. American Express. Folleto de promoción de la Tarjeta American Express con Aereoméxico, Nueva York, 1998

Express Global Network Services "el lanzamiento de la tarjeta American Express con el Banco Popular representa nuestra primera relación con un banco emisor de tarjetas en Puerto Rico, así como la expansión de estrategia de nuestra red global en Estados Unidos".<sup>10</sup>

**EURO Travelers cheques:** Con la presentación de la nueva moneda de la Comunidad Económica Europea el euro American Express presenta en el mes de septiembre en Nueva York el primer cheque de viajero en la denominación de euros y llevará por nombre "*euro traveler*" y será válido en once países de Europa donde será aceptada la moneda. La etapa de transición de la moneda de cada país a la divisa unitaria se llevara tres años y será hasta el año 2002 cuando sólo transitaran los euros, cabe aclarar que durante este período se continuara expidiendo travelers en las monedas europeas ya establecidas, los beneficios que ofrecen los euros travelers son:

1. Un holograma a color con la imagen del centurión
2. La imagen anterior alterna con el emblema de American Express y las denominaciones en euros
3. Una línea de seguridad
4. La marca de agua de un centurión

Estos beneficios le brindan la seguridad de que los travelers cheques que están utilizando no son falsos.

El euro comenzará a circular a partir del primero de enero de 1999 y tendrá los mismos beneficios que cualquier traveler cheque.<sup>11</sup>

**Compra de Travel One:** American Express compró la novena agencia de viajes más grande Estados Unidos con una facturación de 700 millones de dólares en 1997 y se dió a conocer en el mes de octubre de 1998

**Página en Internet en México:** La página de American Express México en Internet acaba de ser presentada se pretende que a través de ésta el tarjetahabiente consulte todo lo relacionado con la tarjeta desde beneficios hasta fechas de pago y demás servicios, por el momento es solamente informativa y se espera que en próximos meses permita realizar transacciones sin necesidad de que el cliente salga de oficina o casa.

<sup>10</sup> "Hoy, Poder y Dinero", El Herald de México 17 de Septiembre de 1998 Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

<sup>11</sup> "Emiten cheques de viajero en euros". El Economista. 17 de Septiembre de 1998. "presentó American Express primer cheque de viajero denominado euros". Uno más Uno. 9 de Septiembre de 1998 Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.



### "Foro de negocios American Express".

American Express a nivel mundial ha trabajado en diferentes cosas para obtener mejores resultados hace un par de meses se llevó a cabo en segundo foro de Negocios American Express en Amsterdam y el tema principal fue "Nuevos Retos para el Negocio del Mañana", este estuvo encabezado por Charles Petruccelli presidente de Travel Servis Group International, y los resultados que se dieron son los siguientes:

- \* American Express está ayudando a la corporaciones a amoldarse a la nueva moneda europea euro a través de los tarjetahabientes corporativos ya que serán los primeros que los utilizarán tanto para pagos en sus viajes así como pago de la tarjeta.
- \* Se busca ser la empresa líder en comercio electrónico y que los clientes y compañías reconozcan a la empresa como la mejor marca que existe en la administración de gastos y pagos en línea.
- \* Mayor énfasis en la tarjeta corporativa de compras "Corporate Purchasing Card (CPC) que es una forma revolucionaria de adquirir y pagar bienes de consumo y servicios que los consumidores compran o hacen uso de ello con frecuencia y les permitirá ahorrar tiempo y dinero".<sup>13</sup>

Como podemos observar se está pensando en American Express seguir trabajando arduamente para continuar en el mercado como la mejor tarjeta de servicios y crédito, sabe que la competencia esta más que en otras empresas está dentro de ella misma mientras mejor se trabaje mejor serán los resultados tanto en Europa, Estados Unidos, Asia y América Latina.

### "Estrategias de Harvey Golub para 1999"

Las estrategias para 1999 están basadas en tres puntos básicos para la empresa estas son:

1. Crecimiento de Asesores Financieros
2. Crecimiento de TRS international
3. Apertura del Network de American Express

### "México tercer lugar de importancia para el corporativo mundial".

Para Harvey Goulob presidente de la administración de American Express Company México está ubicado dentro de los cinco países más importantes para el corporativo y esto es gracias a que cuenta con diversos y variados destinos que son estratégicos para atraer a un mayor número de turistas, ala vez que es muy

<sup>13</sup> "American Express en el mundo" Caleidoscopio Notlexpress.American Express. México. Diciembre 1998. Año 1. Número 2. Una publicación de RPYCI (Relaciones Públicas y Comunicación Interna) de American Express

elevado el número de operaciones que se realizan con nuestros productos y servicios, lo cual permite ampliar y reforzar las perspectivas de crecimiento,<sup>14</sup> para 1999 American Express México planea lanzar varios productos y servicios al mercado mexicano que le permitirán continuar creciendo estos son:

1. Ebita
2. Tarjeta de crédito dorada (gold de crédito)
3. Balance Transfer
4. Aumentar la línea de la tarjeta de Crédito
5. Competir con agencias externas (Oa's)<sup>15</sup>

No se explicó en que consistía cada uno de ellos, pero se especificó que estos eran algunos proyectos para realizarse durante 1999, se continuará con el proyecto de "Momento histórico" -así le denomina la empresa a la campaña interna para realizar cambios físicos en el edificio-; que consiste en el mejoramiento de la infraestructura del edificio de Patriotismo, (reubicación de áreas) las nuevas oficinas de Amex en Insurgentes, el cambio del sistema telefónico y la mejora del sistema de aire acondicionado, cabe mencionar que algunos de estos puntos ya se realizaron y falta por concretar el reacondo de algunas áreas y la migración de éstas a Insurgentes para esto American Express Company (matriz) aprobó la inversión de 24 millones de dls. La tarjeta de Crédito tiene sus propias metas o estrategias para 1999 y consisten en:

- \* Continuar la expansión de la Tarjeta de Crédito American Express
- \* Incrementar la rentabilidad de la Tarjeta American Express a través de tasa de interés segmentadas
- \* Prueba de mercado relativa a Small Business Services
- \* Análisis y prueba de productos y servicios financieros adicionales
- \* Terminar la implementación de modificarse a los sistemas del banco para evitar contingencias referentes al año 2000
- \* Mantener el programa permanente de cumplimiento (políticas internas y externas)<sup>16</sup>

"La meta para 1999 no es fácil, pero me siento seguro para enfrentar nuevos desafíos, el trabajo en equipo esta enfocado a la excelencia en el servicio, contagiándonos de la voluntad por hacer las cosas bien desde el principio, influenciando positivamente a los demás, en cada actitud, en cada llamada,

<sup>14</sup> American Express Company". Fecha: 01/04/1998. Fuente: Alto Nivel. México, DF.

Internet

<sup>15</sup> "Presentación de resultados y metas para 1999": Área de Crédito. Exponente: Mario Vela, Director d el Área de Crédito. 12 de Diciembre de 1998

<sup>16</sup> "Gracias a ti somos una familia más sólida". American Express. Folleto de Promoción de la Tarjeta de Crédito. Nueva York, 1998

servicio y en cada paso", así lo externó Edmundo Pérez de Cobos en la cena anual de la empresa.<sup>10</sup>

### "Trabajo con Asociaciones"

American Express trabaja arduamente con las Asociaciones que regulan el trabajo de la misma empresa es por eso que trata de cumplir lo establecido con ellas, lo que respecta a la Asociación Bancaria que regula a la tarjeta de crédito American Express cumple con lo establecido por ésta a través de lo que ofrece la tarjeta, como es la emisión de un estado de cuenta, el secreto bancario, que consiste en no dar información a terceras personas sobre el manejo de la misma, el cumplimiento de las tasas de intereses establecidas entre otras; también se trabaja desde hace varios meses con la Asociación Bancaria en la posibilidad de la firma electrónica esto con el propósito de disminuir el fraude en las tarjetas que tanto ha afectado a la empresa durante este 1998, los primeros bancos que trabajaran con este proyecto es Serfin Banamex y Bancomer. Se trabaja coordinadamente con el Buró Nacional de Crédito para lo que es información sobre el historial crediticio de los tarjetahabientes, con ellos se da refuerzo a lo que es el secreto bancario citado anteriormente.

La Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (Concanaco Servitur) explica que existen diferentes agencias de viajes estas son:

- a) Mayoristas de Viajes: Estas agencias ofrecen servicios tanto a nacionales como extranjeros a través agencias minoristas ellos trabajan divididos en dos partes que son: 1. Viajes receptivos que son los que el cliente realiza dentro de la República Mexicana y 2. Viajes agresivos que son los que los clientes realizan al extranjero.
- b) Minoristas de Viajes: Son las pequeñas agencias de viajes que la mayor parte de sus clientes son unitarios .

Los servicios que deben ofrecer son estar en lugar (local) identificado con acceso específico y mínimo con el mobiliario siguiente: escritorios , sillas o sillones tanto para trabajadores como para los clientes, líneas telefónicas, fax, máquina de escribir o equipo de cómputo, membrete o distintivo de la agencia tanto para documentos como para identificación de la misma, sistema globalizador de reservaciones. Ahora bien los clientes pueden solicitar catálogos de información sobre viajes y sus ofertas como también algún manual de funcionamiento de la misma agencia.

Con otra de las asociaciones que trabaja en conjunto es la Asociación de Agencia de Viajes con la cual tiene una serie de convenios (no proporcionaron mayor información). La Asociación Metropolitana de Agencias de Viajes estableció un convenio con American Express que consiste en formalizar una

<sup>10</sup> "Mensaje del Señor Edmundo Pérez de Cobos". Notlexpress American Express México Diciembre 1998. Año1 Número 2. Pág. 3 Publicación de RPYCI (Relaciones Públicas y Comunicación Interna) de American Express de American Express

Alianza Comercial que tiene como objetivo el establecer programas con diferentes áreas de negocios con la empresa así como elevar el reconocimiento de los consumidores sobre las ventajas y beneficios de utilizar un agente de viajes profesional. A través de esta alianza se proporcionará a las Agencias de Viajes asociadas beneficios adicionales para ofrecer más valores agregados al consumidor, expandiendo su negocio y rentabilidad, al ofertar los productos y servicios de American Express.<sup>17</sup>

Pero el beneficio no solamente es para American Express sino también para las agencias de viajes estas son:

- \* Reducción en el riesgo financiero de las cuentas al cobrar a través de la "colocación" por parte del agente de viajes de la tarjeta corporativa en una agencia y cuyos viajes sean manejados por el mismo agente.
- \* Programa de incentivos para aquellas agencias que refieran las cuentas al programa CAV para obtener la tarjeta corporativa.
- o Garantía por escrito que American Express no ofrecerá servicios de viajes empresariales a aquellas cuentas que hayan sido referidas por Agencia de Viajes, hasta que la cuenta comercial o empresa decida nuevamente salir a licitación.
- \* Tendrá la opción de participar en el programa de la red de viajes American Express y las agencias de viajes que sean aceptadas gozarán todos los beneficios incluidos en nuestro programa para la red de viajes.
- \* Este convenio supervisado por el Comité Ejecutivo Mixto, está trabajando en conjunto con el Comité de Líneas Aéreas para acelerar los procesos de automatización y firma en expediente (cuenta centralizada) para las agencias de viajes.
- o Esto ha sido enfatizado con un programa de correo directo a tarjetahabientes, aconsejando a los clientes sobre los beneficios de consultar al agente de viajes profesional.
- o American Express realizará seminarios de capacitación a los empleados de las agencias de viajes pertenecientes a la Asociación Metropolitana para que se familiarice con los productos de viaje del área de mayores y sistema de reservaciones.
- o Se implantará un Help Desk (área de apoyo para problemas con el sistema, caídas, revocación de passwords así como información de algún sistema), exclusivo para obtener información sobre promociones de viajes.
- o Conjuntamente con la Asociación Metropolitana se han iniciado una serie de clínicas de prevención de fraude con la meta de minimizar este problema con las agencias de viajes.

Este programa tiene la idea de comenzar a trabajar con las asociaciones para desarrollar programas que permitan a la industria mexicana tener un mejor y mayor crecimiento.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> *Ibíd.* 15

<sup>18</sup> "El gran negocio del procesamiento". Alto Nivel. Abril, 1993. Internet

## "Competencia: Visa y Mastercard"

Entendemos por competencia aquellas marcas o instituciones que trabajen el mismo rubro del producto que se tiene en el mercado, para American Express su competencia es toda aquella institución financiera o bancaria que ofrezca tarjetas de crédito o servicio, también su otra gran competencia son todas las agencias de viajes ya que no debemos olvidar que dentro de los rubros de la compañía se encuentra el servicio de viajes tanto a clientes como corporativos; en México cualquier institución como Banamex, Bancomer, Serfin o cualquier banco es nuestra competencia, pero hablando y especializando más en el servicio internacional que ofrece la empresa nuestra real competencia es Visa y Mastercard estas empresas se dedican a ofrecer a través de otros bancos el servicio internacional y así cualquier tarjeta bancaria mexicana bancaria afiliada a Visa o Mastercard tiene proyección internacional. En México, la primera institución que puso en operación tarjetas de crédito fue Banamex hace 30 años y esto fue respaldada por Mastercard. Bancomer fue la segunda y esta respaldada por Visa, aunque en 1968 es el lanzamiento de la tarjeta Bancomático por parte del banco Nacional de México y posteriormente en 1978 es emitida en México la tarjeta Carnet avalada por 13 bancos bajo una empresa creada en ese momento como Promoción y Operación S.A. (Prosa); posteriormente con la privatización de la banca en 1982 todos los bancos afiliados a Carnet quisieron estampar su nombre en la tarjeta en lugar de Carnet y con esto desaparece la marca de emisión y cada banco lanza al mercado sus propios productos, durante los años más recientes las tarjetas de crédito tuvieron fuerte expansión y aceptación entre los mexicanos, al grado de que las firmas internacionales como Visa consideran que este es el mercado con mayor potencial de crecimiento en América Latina.

## "Conociendo a Mastercard y sus productos"

### \* *Historia*

Mastercard es una empresa con 30 años de presencia en México y que goza de la aceptación internacional a través de sus 22 mil instituciones financieras afiliadas a cada una de las cuales se les instala un sistema de cómputo con el que permanecen comunicadas a toda la red mundial.

### o *Productos*

Los usuarios de Mastercard se van a encontrar tres marcas que operan bajo el mismo logotipo de dos círculos cirrus:

1. Red de cajeros automáticos y que es la más grande del mundo
2. Mastercard la red de productos de "pague después" es decir, las tarjetas de crédito
3. Maestro, el sistema de "productos pague ahora" lo que son las tarjetas de débito este producto fue lanzado hace cuatro años y es conocido como Maestro

los movimientos, transferencia de fondos, la compensación y autorización son simultáneos esto se conoce como mensaje único y trabaja con los siguientes bancos Banamex, Serfin, Banco Bilbao Vizcaya (BBV) y funcionan 2.4 millones de tarjetas, este es similar al que presenta Visa aunque para su director general este es mejor porque tiene mejor tecnología y brinda mayor seguridad

- \* **Servicios de Viajes**

Mastercard negoció con 13000 bancos en Estados Unidos y Canadá el ofrecer paquetes de visita a México gracias a un acuerdo que realizó con la Secretaría de Turismo y con el que se espera llamar la atención a más de un millón de viajeros al año.

- \* **Clientes**

Para Marco Vinicio Herrera director y gerente general de Mastercard en México sus clientes no son precisamente los usuarios de las tarjetas de crédito (nosotros no manejamos dinero), sino las instituciones de crédito a las cuales se les da todo el soporte para emitir y operar las tarjetas de crédito a nivel local, regional e internacional. Mastercard cubre alrededor del 45% del mercado mexicano con 3.9 millones de tarjetas y el trabajo con 26 bancos nacionales.<sup>19</sup>

- \* **Monedero Electrónico.**

A partir de 1999 se expandirá el uso del monedero electrónico que planea sustituir el dinero en efectivo esto será después de la alianza que realizó Mastercard con Mondex y se ofrecerá a los clientes de Banamex, Bancomer y Bital poseedores del 40% del mercado nacional. Cabe aclarar que en México en algunas plazas ya es utilizado por los tarjetahabientes de Visa e Inbursa .

Para que este funcione se requiere de un número confidencial para activar y utilizar las transferencias, este tendrá como ventaja la disminución del fraude , y asalto al comercio ya que estos no manejarán dinero en efectivo sino realizarán transferencias con el banco directamente; el único problema al que se enfrentan en este momento es el medio y modo para recargar las tarjetas, ya que este se realiza por medio telefónico (el más común), por internet, cajeros automáticos y el mismo banco.<sup>20</sup>

- \* **Masterphone**

Para poder ofrecer un mejor servicio de masterphone la empresa decidió designar como único proveedor a Premiere Technologies a través del cual los tarjetahabientes tendrán la capacidad de utilizar sus tarjetas de crédito como instrumento único para satisfacer sus necesidades de comunicación los servicios que amplían son los siguientes:

1. Buzón de mensajes

<sup>19</sup> Monedero electrónico en Banamex, Bancomer y Bital a partir de 1999". El Economista. 20de Octubre de 1998 Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de CV. para American Express.

<sup>20</sup> "Designa Mastercard a Premiere Tech proveedor exclusivo de MastePhone": El Universal. 1 de Agosto de 1998 Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de CV. para American Express.

2. Fax
3. Correo electrónico por teléfono
4. Llamadas de conferencia
5. Servicios de información.<sup>21</sup>

Estos son en sí parte de los productos y servicios que ofrece Mastercard a sus clientes para ellos el brindar el mejor servicio es lo primordial y lo hacen a través de su avanzada tecnología, para Mastercard el ahorro de tiempo y la seguridad del beneficio es lo más importante.

### "Quién es Visa"

Visa es otra empresa que se dedica a otorgar servicios crediticios en todo el mundo a parte de algunos otros servicios que ofrece como institución, esta firma esta definida como la empresa de sistemas de pago que procesa más de la mitad de todas las transacciones con tarjetas a nivel mundial.

#### \* Orígenes

Los orígenes de Visa en México datan de 1968, cuando el entonces Banco de Comercio ahora Bancomer y el Bank Americard (posteriormente banco y luego Visa) firmaron un acuerdo de licencia de marca registrada. Como marca VISA inició formalmente operaciones en México en 1976.<sup>21</sup> Para 1977 Visa como se conoce actualmente ya operaba en seis diferentes regiones esto con el propósito de dar a cada una su propia personalidad y así ofrecer un servicio más personalizado de acuerdo a las características de los clientes y el lugar donde viven, estas regiones son:

1. América Latina – El Caribe
2. Asia – Pacífico
3. Canadá
4. Estados Unidos
5. Unión Europea
6. Europa Central – Medio Oriente – África

#### o Visión y meta:

La visión de la empresa es reemplazar los cheques y el efectivo convirtiéndose así en el principal sistema de pago global del cliente

#### o Objetivos

La empresa tiene como objetivos:

- incrementar la utilización de tarjetas como forma de pago
- traer a México tarjetahabientes extranjeros con el fin de crear una mayor cultura de uso de tarjetas de crédito y débito

<sup>21</sup> "México: Paraíso de Tarjetas". Mundo Ejecutivo. Autor: Ricardo Vázquez. México, D.F. Internet

<sup>22</sup> ibid20

• *Quiénes son los clientes de Visa*

La empresa para ofrecer sus servicios divide a sus clientes en tres segmentos que son:

- A) Clientes con buen historial de crédito: son los que representan la mayor fuente de ingresos y por ende el mayor número de tarjetas y se definen solamente como buenos clientes
- B) Clientes con buen historial pero prefieren no utilizar el crédito: estos clientes son económicamente independientes y utilizan la tarjeta de débito incluso algunos de ellos no tienen tarjetas de crédito prefieren manejarse con efectivo, cheques o tarjetas para uso de cajeros automáticos tal es el caso de una tarjeta de débito
- C) Clientes que no tienen historial crediticio: este está formado por los clientes que no tienen historial crediticio y Visa les ofrece un producto que no genera mayor riesgo que es el Electrón, este es un producto electrónico de débito vinculado a una cuenta corriente, de ahorros o de inversión o actualmente de nomina, con capacidad para punto de venta, este producto finalizará el año con 12 millones de tarjetas emitidas.<sup>23</sup>
- D) Los bancos ellos también son clientes de Visa o Visa clientes de ellos ya que la empresa es propiedad de los bancos y sólo actúa como facilitadora de la interoperabilidad entre los consumidores y las instituciones bancarias.

• *Productos*

- Tarjetas de crédito
- Tarjetas de débito
- Tarjeta platinum con microcircuito en Latinoamérica, esta consta de una línea de crédito mínima de \$20.000.00 dls y está destinada para los tarjetahabientes más pudientes.
- Programa piloto visa cash es una nueva forma de pago a través de un monedero electrónico que le permite hacer compras sin llevar dinero en efectivo, algo similar al Mondex de Mastercard. En México el programa piloto se lanzó en Nuevo León donde participan 400 establecimientos con 80 distintos giros; entre los socios de este proyecto están Visa Internacional, Bancrecer, Banorte, Serfin, BBV y Citibank. Esta tarjeta consta con un chip donde se almacena un valor específico pre-pagado por el cliente y puede ser utilizada para cubrir pagos menores
- La nueva generación de tarjetas Visa, estas son tarjetas de microcircuito, equipadas con un microprocesador, que le ofrece al cliente mayor conveniencia y amplitud en los servicios financieros
- Comercio electrónico, servicios a través de internet
- Pago electrónico de cuentas, a través de la computadora los clientes pueden realizar todas sus transacciones sin salir de su oficina o casa.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> "Monedero, plástico recargable". Mundo Ejecutivo. Internet. Página de VISA en Internet. Corporativo Uno más Uno. 19 de Octubre de 1998

<sup>24</sup> *Ibid.* 22



• *Visa y la Globalización*

Visa es una empresa global ya que la conforman 21 mil instituciones financieras miembros a nivel mundial, "su filosofía es global y su actuación regional", esto va a permitir que todas las tarjetas que se emitan sean respaldadas por un banco de la zona o región.

▪ *La publicidad de Visa*

Para la empresa el patrocinar grandes y especiales eventos les permite el poder anunciar la marca a nivel mundial y vender con mayor facilidad sus productos es por eso que Thomas B. Shepard Vicepresidente Senior de Mercadotecnia de Socios y Patrocinios indica que "Visa esta enfocada a aquellos eventos que provoquen impacto a nivel mundial" por lo tanto la compañía es patrocinadora de los Juegos Olímpicos, de la NFL, ligas de fútbol europeo, la copa mundial de Basketball entre otros.<sup>63</sup>

▪ *Resultados*

Los resultados obtenidos hasta el tercer trimestre del año 1998 Visa México creció en ventas un 95% , registrándose ventas por 20 mil 500 millones de dls, se observó que este crecimiento es similar al que se tuvo en la región de América Latina y el Caribe cuyo volumen de ventas ascendió a 100 mil 300 millones de dls y por último destacó que Visa a nivel mundial generó un billón de dls en volumen anual de ventas.<sup>64</sup>

▪ *Estudio a clientes sobre Visa*

Una encuesta realizada a más de 9.500 consumidores de 38 países por Global Brand Monitor establecieron a Visa como la primer marca entre todas las tarjetas de pago y la decimocuarta posición entre las 100 principales marcas del mundo, el sexto lugar en amplitud de franquicia. Cesar Velasco Director de Mercadotecnia y Comunicación indicó que la marca Visa es sinónimo de aceptación y confianza en todo el mundo.<sup>65</sup>

"Aún siendo competencia... trabajamos juntos"

El que trabaje American Express con Visa es sorprendente, pero esto sucedió en el momento que ambas empresas se asociaron con Bankysys para la creación de un monedero electrónico, se juntaron y son accionistas de Protón World International, compañía formada con los activos de tecnología de Protón (unión de Bancos de Bélgica) para la elaboración de un monedero electrónico en Europa. American Express a través de su presidente Europa Peter Godfrey indicó que

<sup>63</sup> "VISA por un sistema de pago global": Revista Creativa. 31 de Agosto de 1998.

<sup>64</sup> "VISA por un sistema de pago global" Novedades. 31 de Agosto de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de CV. para American Express.

<sup>65</sup> "Aumenta VISA el 95%, volumen de ventas de VISA Internacional". El Universal. 2 de Octubre de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de CV. para American Express.

<sup>67</sup> *Ibid.* 24

American Express está comprometido a que la industria tome la delantera para alcanzar la interoperabilidad de las tarjetas inteligentes; estamos trabajando con una variedad de tecnologías sobre una base de no exclusividad en este esfuerzo, además que tenemos las licencias de Protón y Multos (esta de última de Mondex y Mastercard) trabajaremos para implantar Protón en Multos para alcanzar la meta de la interoperabilidad global". Para Hans Vander Velde, presidente de Visa European Union dijo que " esas especificaciones traerán la interoperabilidad y protegerán la inversión y los intereses de nuestros socios en todo el mundo, es un estándar respaldado ahora por aquellos que creen en los sistemas abiertos, no propietarios".<sup>23</sup>

### "La guerra de las tarjetas"

Para Visa la competencia es el pan de todos los días, para Mastercard es responder con mejores productos y verbalmente, para American Express es responder con demandas legales a la supresión ejercida por las empresas anteriores, dicen que en una guerra todo se vale y esta llegando hasta sus últimas consecuencias. Todo comenzó cuando Visa y Mastercard comenzaron con la supresión a American Express que consistía en que Visa bloqueo a los bancos mexicanos y de otros países para impedir que emitan como parte de sus servicios al cliente, la Tarjeta American Express, en respuesta a esta acción American Express presentó una demanda en Estados Unidos teniendo como resolución el 7 de octubre de 1998 la demanda presentada por parte del gobierno estadounidense a Visa y Mastercard International por prácticas antimonopólicas. El gobierno admitió que el control de los bancos sobre ambas compañías ha asfixiado la competencia entre Visa y Mastercard y a la vez a afectado a las empresas como American Express y Discover. Ante esto Harvey Golub presidente de American Express Intenational declaró " La división contra los monopolios dio un paso importante, nosotros apoyamos su acción, su actividad descubrió un patrón profundo de actividades ilegales de Visa y Mastercard".<sup>24</sup> Al parecer estas dos tarjetas estaban compitiendo una con otra pero esto era superficial.

Visa y Mastercard como resultado de esta demanda tendrán que enfrentar:

- o Una investigación Fiscal General Estatal
- o Una investigación por parte de la Comisión de Comercio Federal en competencia de tarjetas de débito
- o Un juicio por parte de comercios Mayores que alegaron prácticas injustas.

<sup>23</sup> "American Express responde al Departamento de Justicia en el juicio contra VISA y Mastercard". Pág de American Express Internacional. Internet. 7 de Octubre de 1998.

<sup>24</sup> Estados Unidos demanda a VISA y Mastercard". El Reforma. 8 de Octubre.

"Inicia procedimiento antimonopolio en contra de VISA y Mastercard en Estados Unidos".

"US charges VISA, MasterCard". México City Times. 8 de Octubre. . Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de CV. para American Express.

Ante esto Visa y Mastercard han respondido que contestarán el juicio del departamento de Justicia, pero si se observa que esta supresión ha sido fuera de los Estados Unidos se confrontaran con las autoridades legales. De hecho en Europa, Argentina, Brasil y Así ya se han establecido demandas de este tipo y Visa y Mastercard han preferido no continuar con este tipo de prácticas monopólicas y con esto brindan al consumidor la libre elección del mejor producto o bien del que les convenga a cada cliente.

Existen algunos bancos que trabajan con Visa y Mastercard con los cuales American Express ha establecido relaciones ejemplo de ello es el Banco Hapoalim en Israel, el Banco Comercial Portugués, Puerto Rico y Reino Unido. El propósito de la demanda específicamente es lograr que sea el tarjetahabiente el que elija con que marca o banco trabaja y que esto sea de acuerdo a sus intereses y con plena libertad de elección. No olvidemos que quien tiene la última palabra de que marca es la mejor es el propio cliente y que ellos son quienes hacen a la empresa.

### "American Express y Futur"

American Express siempre preocupada por inculcar a la industria del turismo decidió en 1981 crear la Fundación de Pro Educación en Turismo, Futur, anteriormente era la Academia de Viajes y Turismo A. C. y tiene como objetivo el ofrecer a estudiantes de preparatoria el conocer el programas, sistemas y procedimientos del sector turístico; esto con el fin de que continúen estudiando una carrera universitaria a fin con el turismo. Además de estos programas la fundación ofrece también becas, programas de investigación, tecnología, este no sólo se ofrecen la Cd. México, sino también en cinco estados de la República más, estos son: Jalisco, Yucatán Michoacán, Oaxaca y Quintana Roo. Y además a este programa se han unido otras empresas como son: Aerovías de México, Budget Rent Car, Dollar Rent a Car, Hoteles Camino Real, Hotel Nildio México, Hotel presidente Intercontinental, Hyatt of México, Grupo Anderson's, KLM Compañía Rele Holandesa de Aviación; Mexicana de Aviación, Mexicana de Aviación, National Inter Rent, el Fideicomiso en Turismo de Puerto Vallarta, Hoteles Carlton, Hotel Sheraton Buganvilias, Mancera, SC y Earnst Young, Ogilvy & Mather, Artes gráficas Panorama, Seguros Cigna, R.S Diseño y Televisión Azteca,<sup>29</sup> todos estas empresas trabajan en conjunto para ofrecer mejores programas que le permitan a los jóvenes realmente capacitarse en el sector turístico.

<sup>29</sup> "El futuro del turismo Mexicano apoyado por American Express. Notiexpress. American Express México Diciembre 1998. Año 1. Número 2. Pág. 1 Publicación de RPYCI (Relaciones Públicas y Comunicación Interna) de American Express de American Express.

## "El futuro de las tarjetas".

Actualmente en México el manejo de cualquier crédito resulta bastante complejo ya que las tasas de interés están bastante altas, así como la relación con los bancos es bastante riesgosa, de hecho el Presidente de la Asociación de Banqueros de México Carlos Gómez y Gómez declaró " que la situación por la que atraviesa México no es muy buena para solicitar un crédito como tampoco utilizar las tarjetas ya que cuando llegue el estado de cuenta se estarán lamentando".<sup>31</sup> Esto es debido a la volatilidad financiera por la que atraviesa el país, así como la inestabilidad en la que se encuentra el tipo de cambio; esta situación perjudica a la venta de tarjetas así como el uso de las mismas. Aunque para Mario San Miguel vicepresidente de servicios al consumidor de American Express consideró que al finalizar el año de 1998 la emisión de tarjetas crecerá en un 16.6% , las personas no sienten mucha confianza de pedir un préstamo debido a la inestabilidad económica por la que atraviesa el país y será hasta el año 2005 aproximadamente cuando la gente tenga mayor confianza y se pueda llegar a la emisión de 14 millones de tarjetas en el mercado.<sup>32</sup>

El Fobaproa no será algo que afecte a American Express ya que sus clientes no están dentro de este problema por eso la empresa no lo considera como algo riesgoso. Lo que se considera para American Express como peligro que afecte a la empresa es el fraude y contra ello, para esto la empresa esta tomando serias medidas las cuales no quisieron informar.

En un estudio realizado al mercado latinoamericano por parte de International Cards Management (ICM) empresa enfocada a los negocios de tarjetas de crédito en América Latina con sede en Nueva York y la Ciudad de México obtuvo como resultados de dicho estudio que América Latina sufre de un atraso de diez años aproximadamente en la cultura de uso de tarjeta a comparación con Estados Unidos, resaltando que México es el país más avanzado en esta cultura en Latinoamérica "México es el único país de Latinoamérica que cuenta con un buró de crédito a la altura de los mejores del mundo, y esto es la clave para el crecimiento de la industria de los medios de pago".<sup>33</sup> Respecto al lanzamiento de la tarjeta inteligente estiman que se tardará varios años en estabilizarse y tomar auge así como educar a los clientes para utilizarla, pero lo más importante es hacer una cultura de uso de tarjeta tanto de crédito como débito y en un futuro no

<sup>31</sup> "Tarjetahabientes pagarán intereses". Novedades. 29 de Agosto. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de CV. para American Express.

<sup>32</sup> "Crecerá un 16.6% la emisión de Tarjetas de Crédito". El Economista. 11 de Agosto de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de CV. para American Express.

<sup>33</sup> "América Latina tiene un atraso de diez años". Expansión. 26 de Septiembre de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de CV. para American Express.

muy lejano la tarjeta inteligente. Una de los incentivos para que los tarjetahabientes para lograr que utilicen la tarjeta son los programas de recompensa que ofrecen algunas de la empresas son determinados números puntos por cada compra que realicen con las tarjetas, y canjeables a diferentes o productos o en ocasiones a pagara su saldo de la cuenta, esta es una forma de retribuirle al cliente su preferencia es aquí donde American Express tiene un favorable sitio en el mercado gracias a su programa de recompensa conocido como Membership Rewards este no sólo es aplicable en México sino a nivel mundial este programa permite a los clientes canjear sus puntos por servicios de otras empresas como son Aerolíneas, hoteles, tiendas y restaurantes.

Podemos concluir considerando que la empresa esta siempre en búsqueda de retribuir de alguna forma a los clientes por el uso de la tarjeta es una buena forma de enseñar al público a utilizar tarjetas de crédito y además serán premiados por esto.

### ¿Quiénes son los clientes American Express?

American Express se ha distinguido por manejar cierto status de clientes, en un principio la tarjeta fue diseñada para que la utilizaran personas con un nivel de clase alta básicamente, este concepto en Estados Unidos principalmente se ha terminado ya que han cambiado las metas y objetivos de la empresa, para ellos ahora cualquier persona que tenga la solvencia económica es apto para obtener la tarjeta, ya que se trata de ampliar el negocio y esto solamente se da a través de tener un mayor número de clientes. Ahora bien en América Latina este concepto de ampliar el sector al que esta dirigido la tarjeta no ha cambiado, en su mayoría continúa siendo destinado a clases media-alta y clase alta, cabe mencionar que es de acuerdo al producto, ejemplo de ello en México la tarjeta de crédito esta planeada para tener un mayor número de clientes, mientras que para las tarjetas de servicio continúan siendo más selectivos, las tarjetas corporativas son las que tiene más delimitado el perfil de los clientes ya que se manejan a través de grandes y pequeños corporativos, cuentan con los mismos privilegios y son aptos para tramitar cualquiera de las dos tarjetas corporativas ya sea la verde o dorada, también se manejan medianas y pequeñas empresas por medio de la tarjeta American Express y Bitel. Podemos definir como clientes de la empresa aquellas personas que tengan un nivel medio alto y alto económicamente.

Para la empresa lo que opinan los clientes del servicio y la tarjeta es de suma importancia por tal motivo realizan un estudio sobre lo que a los clientes les agrada y no de la empresa, específicamente el área de crédito el cual la empresa denomina como el T-BASS, este es aplicado a una muestra de 200 personas de la cartera de crédito y se lleva a cabo en dos ocasiones al año en enero y diciembre. Y lo efectúa una agencia externa a la empresa. El T-BASS se compone de la siguiente forma: (cabe aclarar que este se aplica también al área de crédito

internacional IDC, por lo tanto esta dividido en dos partes)

*Indicadores de satisfacción del cliente:*

1. México dunning current
  - a) Cortesía del representante en el trato con el T/H
  - b) Proveer una explicación satisfactoria sobre el motivo de la llamada
  - c) Proveer información correcta y precisa al T/H
2. México dunning past due
  - a) Trato al T/H como persona confiable
  - b) Proveer una explicación satisfactoria al T/H sobre el motivo de la llamada
  - c) Proveer información correcta y precisa al T/H

*Resultados importantes de la encuesta:*

1. México dunning current:
  - a) Calificación global de American Express:  
Excelente/ Muy Bueno aumentó en comparación con el año anterior a 85.5% y Malo disminuyó a 8.5%
  - b) Calificación global del representante de American Express:  
Excelente/ Muy bueno disminuyó a 48.5% en comparación con el año anterior . Malo disminuyó significativamente a 5%
  - c) Calificación del representante en cuanto a...  
Trato cortés al T/H: 68% aumentó con respecto al año anterior
  - d) El 85.4% recibieron una llamada previa a la encuesta
  - e) El T/H usó la tarjeta con mayor frecuencia después de la llamada el 22.3% de las veces y con mucho menor frecuencia el 3% de las veces
  - f) El 43.3% de los T/H percibieron que sus expectativas fueron rebasadas por American Express.
2. México dunning past due:
  - a) Calificación global de American Express:  
Excelente/ Muy bueno disminuyó en comparación con el año anterior a 82.5% y Malo disminuyó a 7.5%
  - b) Calificación global del representante de American Express:  
Excelente/ Muy bueno aumentó a 52.5% en comparación del año anterior. Malo disminuyó a 5.5%
  - c) Calificación del representante en cuanto a...  
Trato al T/H como persona confiable: disminuyó 59.8%
  - d) El principal motivo de atraso fue el que el T/H no pudo hacer el pago completo del adeudo; el segundo motivo fue que no recibieron el estado de cuenta 13.5%
  - e) El 71.2% recibieron una llamada previa ala calificada en la encuesta y el 5.8% fueron notificados en el momento de hacer la compra
  - f) El T/H usó la tarjeta con mayor frecuencia después de la llamada el 13.8% de las veces y con mucha menor frecuencia el 7.7% de las veces

- g) El 46.5% de los T/H percibieron que sus expectativas fueron rebasadas por American Express.

*Puntos a considerar de la encuesta:*

- Sólo se encuesta a T/H con tarjeta Personal y Gold. No se incluye en la muestra a Tarjetas GRCC y Corporate, como tampoco se incluyen a las cuentas en cobranzas.
- Cabe aclarar que la palabra T/H es utilizada cuando se refiere al cliente

Existe con base a este resultado un proyecto dentro del área de crédito para aplicación de planes de acción que permitirán a la empresa en la próxima aplicación del T-BASS obtener mejores resultados, este proyecto lo aplican un grupo de analistas que participan voluntariamente, el plan de acción que se propone después de estos resultados es el siguiente:

**PLAN DE ACCION:**

**Objetivos:**

1. Mejorar la calificación global del representante de American Express
2. Diseñar un plan de acción que se centre en los indicadores de satisfacción (principales atributos que inciden en la evaluación del T/H al representante de American Express)
3. Aumentar el uso posterior de la tarjetas a la llamada telefónica del analista
4. Cobrar el adeudo y recopilar la información necesaria para la reducción del riesgo de pérdida
5. Mantener los estándares de calidad de American Express y sobrepasar las expectativas del T/H
6. No violar reglas externas e internas, aplicación correcta de las políticas y procedimientos del área.

**Acciones:**

1. Organización del curso Kaset "El desarrollo de relaciones extraordinarias con los clientes": este curso tiene como metas la identificación de los clientes de la organización (internos y externos), el manejo de las interacciones con los clientes para generar resultados positivos y la creación de experiencias positivas y memorables para los clientes. (Kaset el desarrollo de relaciones extraordinarias con los clientes 1988. Tampa Florida, USA Kaset Intl. La organización incluye determinar el número de analistas que no tomaron este curso en la capacitación inicial del puesto y la coordinación con el Depto. de Recursos Humanos para su aplicación (instructores, lugar y fecha del curso). Otro punto importante es el explicar los resultados de T-BASS a los instructores (sobre todo a lo que refiere a los indicadores de satisfacción).
2. Elaboración de un Guión Preestablecido para el depto. de crédito que sirva a los analistas de referencia en los casos más comunes de una llamada:
  - o Preparación de un borrador inicial
  - o Consulta a los departamentos de Internal Review (área de monitoreo a los

- analistas ) y Quality (área de calidad) sobre los puntos a incluirse
- Selección de un grupo piloto de analistas alrededor de 45 personas para la elaboración del guión final
- Aprobación de operaciones e Internal Review a este guión
- 3. Incluir en el formato de monitoreo de supervisores puntos que midan la satisfacción del cliente de la llamada (ejemplo: apego al guión, explicación del motivo de la llamada, etc)
- 4. Explicación de los resultados del T-BASS a todos los analistas a través de una sesión corta
- 5. Seguimiento de los resultados de los analistas en los motivos en los puntos relacionados con la satisfacción del cliente.<sup>33</sup>

"IBM, XEROX, Technologies, nuestros grandes proveedores"

American Express trabaja con diferentes empresas que le proveen servicio como son: Xerox servicio de copias y fax, IBM servicio de computadoras y mantenimiento de las mismas, Lucent Technologies servicio de telefonía y el área de crédito en particular las agencias externas que trabajan las cuentas una vez que se cancelaron y no se ha podido recuperar la deuda. El trabajo con Xerox tiene aproximadamente de seis a siete años, mientras que con IBM se ha mantenido desde mucho antes que se establecieran el uso de las computadoras, ahora bien con Lucent se comienza a trabajar en septiembre de 1998 como parte del programa de "Cambio histórico" que incluye cambiar el sistema de telefonía conocido en la empresa como el ACD ( Automatic call distribution) este es el sistema que en ruta las llamadas sin necesidad de un conmutador, y permite tener un mayor control de los analistas en cuanto a productividad y resultados personales y del área, dicho sistema mide el tiempo total que trabaja un analista, cuanto tiempo va a comer, su descanso, cuanto tiempo va al baño, al doctor, a junta, a entrenamiento, por un fax o problemas en el sistema tanto de la computadora como del teléfono, también mide el tiempo total promedio de cada llamada, el tiempo en espera que se tuvo al cliente y cuanto tiempo se tarda el analista en contestar ya que esto debe ser de inmediato, cuantas llamadas contesto el analista, cuantas transfirió a otras áreas, cuantas se cortaron, etc; como podemos observar este sistema emite un reporte mucho más completo del desempeño del analista que el sistema pasado que era Nortel, que solamente reportaba el tiempo de espera del cliente cuantas llamadas se atendieron al día, entre otras cosas, pero en sí es mucho más completo el nuevo sistema; el cambio se da por la necesidad que tiene la empresa en mejorar la calidad de su servicio a los clientes, ahora los analistas están más controlados, el tiempo que laboran y en si todo lo que realizan cuando no están en el sistema. Por último hablaremos de las agencias externas de cobranzas esta son solamente cuatro y son las siguientes:

1. Consorcio Jurídico

<sup>33</sup> "Encuesta T-BASS". American Express Área de Crédito. Noviembre de 1998.



2. Federal Collection Bureau
3. Servicio técnicos de cobranza
4. Requerimientos Judiciales

Las agencias se dedican a cobrar a los clientes el saldo de las cuentas una vez que estas ya se cancelaron y la empresa intenta recuperar el dinero, de no lograrlo en un tiempo estimado se asigna a la agencia y ellos las trabajan, en caso de recuperación del dinero la agencia se queda con el 40 ó 50% aproximadamente del adendo.

### "Millennium, 2000: los ceros a la derecha."

Considerando que actualmente las tecnologías de la información es la fuerza que impulsa la globalización de la economía y que la segunda era industrial esta terminando, que el mercado de trabajo se esta transformando y que el petróleo no es el factor económico más importante en el desarrollo de las economías, el comercio electrónico sí es un cambio tangible en la historia moderna de la civilización que requiere redefinir proceso y la cultura corporativa, ejemplo de ello es internet que actualmente borra cualquier distancia para vender y realizar pagos, transformando en clientes potenciales a los habitantes de cualquier lugar del mundo, gracias a estos adelantos la comunicación entre empresas y los seres humanos se ha ido mejorando momento a momento, como también nos ha permitido jugar en todo el mundo a una globalización total que nos lleva a no tener más barreras ni de tiempo ni espacio, aunque algunas personas aún no se acostumbran a esta era tecnológica y consideran que se ha vuelto despersonalizado para los grandes corporativos es la mejor opción par el crecimiento y así poder obtener los mejores resultados.<sup>62</sup>

#### *American Express y su tecnología para 1999.*

Para American Express el avance tecnológico en este año de 1998 son básicamente el cambio de sistema de telefonía de Nortel a Lucent Technologies, la implantación de un nuevo software para el área de viajes y lo que es el programa de Millennium que esta realizando el cambio en los computadores para el año 2000, existen también implantaciones de nuevos sistemas operacionales tanto para lo que es clientes como establecimientos, al interior de la empresa, en México la introducción de la página de American Express en Internet, Image (digitalización de documentos) y se le compró a Unisys así como la aplicación del Voice Response para el área de servicio a clientes y autorizaciones que fue implementado en el transcurso de 1998, estas son en su mayoría los avances tecnológicos registrados en American Express México; que por cierto pareciera que de acuerdo al lugar la empresa tiene su desarrollo tecnológico ejemplo de ello es Internet en Estados Unidos y Europa donde ya pueden realizar pagos y

<sup>62</sup> "La tecnología Hewlett Packard, reinventa negocios". México City Times. 14 de Septiembre de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de CV. para American Express

movimientos de las tarjetas, cabe aclarar que México sufre un atraso de acuerdo con los países del primer mundo.

Algo por lo que American Express México muestra preocupación es por el cambio de milenio y es por eso que el departamento de tecnologías esta trabajando arduamente para lograr que en el momento que cambie el siglo no sufra ningún problema ni la base de datos de la empresa, sus sistemas y mucho menos se llegue a perder la información, para esto crea el proyecto de MillenniAx cuyo objetivo es asegurar que American Express pueda continuar su negocio antes, durante y después del 1o de enero del 2000. Para esto se toman las siguientes medidas:

1. Elaboración de cuestionarios de cumplimiento, los cuales son distribuidos a todos nuestros proveedores y son un compromiso legal de que sus productos cumplan con los requerimientos para aceptar el cambio de milenio
2. Desarrollo de planes de pruebas e implementación para encontrar sistemas o equipos que tengan que ser reemplazados o modificados
3. Con esta finalidad es creada en Nueva York una oficina llamada TEMPO (The Enterprise MillenniAx Project Office), la cual está encargada de coordinar las actividades del proyecto a nivel mundial, debido a que esto es muy grande e importante, ha sido necesario distribuir las responsabilidades de este proyecto en la región de América Latina de la siguiente forma:

- AETO ( American Express Technologies Operation)
- LACT (Latin America & Caribbean Technologies); la principal diferencia entre ambas oficinas es que AETO es la responsable de los dispositivos de telecomunicación, procesamiento de datos y de la operación de las aplicaciones MainFrame; mientras que LACT es la responsable del desarrollo de nuevas aplicaciones y del mantenimiento de aplicaciones ya existentes

AETO ha nombrado a un grupo de expertos para desarrollar MillenniAx, dentro de este grupo hay un gerente de proyecto para Latinoamérica y el Caribe y a su vez, un líder de proyecto en cada uno de los centros Regionales de Operación (México, Brasil y Argentina). Mientras LACT se está apoyando en cada una de las unidades del negocio (EGS, CGS, TSG, Finanzas y Operaciones), así como el área de Partnership Leader para efectuar las actividades de inventario, prueba e implementación.<sup>53</sup>

Como podemos observar MillenniAx es la prioridad del departamento de Tecnología Internacional de American Express, al momento Tecnologías México tiene ya resuelto el 80% del problema y según lo planeado a finales de 1998 debería estar resuelto en 100%.

En lo que se refiere a las tarjetas American Express se asoció con Visa para la creación de una tarjeta inteligente que funcionara como monedero electrónico primeramente en Europa esto dando mayor apoyo al lanzamiento de la moneda del

<sup>53</sup> "MillenniAx, 2000 los cerros a la derecha" American Express. Folleto de Promoción del Cambio de Milenio. Nueva York 1998. MillenniAx American Express Year 2000.

uro, esta transacción se realizó durante el año de 1998 a través de la compra de la compañía Protón World International, actualmente este monedero es de los más utilizados, con 80 millones de unidades, aceptadas en 200 terminales punto de venta en 15 países y ofrecerá una tecnología universal de tarjetas inteligentes compatibles en todo el mundo.<sup>37</sup>

Los proyectos que tiene American Express para el último año del milenio están basados en el mejoramiento del servicio así como en el lanzamiento de productos y porque no la reducción de costos, es por eso que la tecnología es una de las prioridades de la empresa, sin el apoyo de sistemas tecnológicos que permitan agilizar y hacer más eficiente nuestros procesos. American Express no podría seguir sus estrategias, alcanzar sus prioridades, pero sobre todo crecer, existen ciertas partes de la tecnología en las cuales la empresa se apoyará este 1999 para mantener el prestigio de sus servicios y productos.

- a) Plataformas globales: Una plataforma global es un sistema único que soporta a los procesos y productos de un negocio conectados con aquellos productos (tarjetas, productos financieros) en los mercados, posee flexibilidad interconstruida que le permite cambiar las características de un producto rápidamente y a la vez replicarlas en otro sistema operativo, en estados Unidos ha permitido disminuir el tiempo promedio del lanzamiento de un producto de 18 meses a 4 meses.
- b) Advisor link: es una suite de aplicaciones que proveen a nuestros asesores financieros herramientas de planeación e información, esta tecnología ayuda a los asesores a desarrollar planes financieros para sus clientes mas rápido y eficientemente.
- c) Comercio electrónico: American Express reconoce que Internet es un canal importante en crecimiento para que nuestros clientes hagan negocios, como puede serlo un tarjetahabiente que quiere conocer las ventajas de comprar en línea, o un comerciante que desea publicar sus beneficios por línea. American Express esta trabajando en este momento para determinar los estándares necesarios que hagan seguro y fácil el comercio electrónico.
- d) Tarjetas inteligentes: la empresa cree que las tarjetas inteligentes interoperables y multiaplicación puede proveer a nuestros clientes de valor agregado y conveniencia, se han realizado algunas pruebas pilotos con tarjetas inteligentes en diferentes aplicaciones y tecnologías, actualmente estamos trabajando con otras compañías para garantizar la interoperabilidad global.
- e) Intranet: esta es una forma altamente efectiva y eficiente de proveer información a los empleados y de incrementar su productividad, se busca que la tecnología basada en redes provea información en línea y ofrezca capacidad de

<sup>37</sup> "Se unocian American Express y VISA en Protón. World International". Época. 3 de Agosto 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. C.V. para American Express.

transacciones a los empleados, asegurando que operar Lotus Notes junto con los intranets maximice la inversión.

- f) Millenntax: este es proyecto global para preparar los sistemas computacionales de American Express para manejar cuidadosamente la información de fechas relacionadas con el año 2000.<sup>48</sup>

▪ *Innovaciones tecnológicas de la competencia Visa y Mastercard*

Las innovaciones tecnológicas a punto de concluir el siglo para el mundo de las tarjetas es básicamente la utilización total de las nuevas tarjetas inteligentes que permitirán realizar una serie de transacciones financieras de menor costo a través de ellas, estas funcionaran mediante un chip recargable que le permitirá al cliente y establecimiento ya no manejar dinero en efectivo, etc avanza ya es utilizado con mayor frecuencia en Europa y otros países, mientras que para América Latina no es tan común ya que esta sufre un atraso en tecnología comparado con lo que conocemos como el "primer mundo", las empresas emisoras de tarjetas ya han realizado grandes inversiones para lograr el lanzamiento de las mismas al mercado prueba de ello es Visa con su famoso Monedero Visa Cash y Mastercard con el monedero Mondex; Visa con electrón en México ya permite el uso de un sistema en tarjetas de débito de comprar con la tarjeta y no gastar más de lo que se tiene en la cuenta, en lo que se refiere a Visa Cash la tarjeta inteligente se ha puesto a prueba un programa piloto en el estado de Nuevo León en México, esperando colocar en el mercado alrededor de diez mil tarjetas durante 1998, entre cincuenta y entre cien mil y quinientas mil para 1999, esperando que para el año 2003 ya sea una forma de pago y además todos los bancos cuenta ya con la infraestructura necesaria para poder llevar a cabo dicho proyecto.<sup>49</sup> Para el año 2010 todas las tarjetas de crédito y débito de Mastercard, así como sus terminales punto de venta (PSO), tendrán chip. La tecnología chip permitirá a los tarjetahabientes utilizar su plástico para un sinnfin de aplicaciones, tales como adquisiciones electrónica de boletos, programas de lealtad y compra de artículos por Internet de manera segura, entre otras funciones. Para Richard Phillimore, vicepresidente de la Unidad de Negocios con Tarjetas de Chip de Mastercard International "la nueva tarjeta inteligente en un futuro será un estilo de vida que podrá ser habilitada para cubrir las necesidades y preferencias de cada individuo en particular".<sup>50</sup> Ya existen programas pilotos en algunos países como son en Japón, Estados Unidos y en algunos países europeos que consisten en el uso de la tarjeta smart cards

<sup>48</sup> "Tecnología para crecer en American Express". NotiExpress. American Express México. Enero 1999. Año1. Num.3 Pág.5. Publicación de RPYCI (Relaciones Públicas y Comunicación Interna) de American Express de American Express

<sup>49</sup> "Monedero electrónico, primer paso hacia el hombre chip". El Financiero. 14 de Septiembre de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

<sup>50</sup> "Dinero inteligente: MasterCard se anticipa al cambio de la banda magnética por el chip". Banca Electrónica. Septiembre 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

estas ofrecen una amplia seguridad y portabilidad del certificado digital utilizado para identificar de manera electrónica a los tarjetahabientes. Por otra parte, Mastercard International y Mycal Card Company, anunciaron la primera transformación de tarjetas de crédito convencionales a tarjetas inteligentes multiaplicaciones, mediante del sistema operativo Multos. Mycal Card Company planea convertir 5 millones de tarjetas con banda magnética a la plataforma chip multos a principios de 1999 y esto se hará solamente a la categoría Premium Mastercard, existen otras aplicaciones de este operativo Multos, por ejemplo, Midland Bank banco inglés asociado a Mastercard en iniciar una prueba en vivo de la aplicación de pagos Mastercard en más de 400 establecimientos detallistas del Reino Unido, de igual forma el banco sudafricano Amalgamated Bank of South África, será uno de los primeros en implantar la aplicación de pagos por chip Mastercard a nivel comercial en el mundo. Randall Shuken, Vicepresidente de Negocios para América Latina y el Caribe de Mastercard señala que se espera que esta región imite a estos países con la transformación de sus tarjetas a la tecnología chip con la plataforma operativa Multos y puedan llegar a tener la misma infraestructura tecnológica que estos países.<sup>31</sup> Otros de los servicios que ofrecerá Mastercard es el de Master-Phone que consiste en que los clientes de esta empresa podrán solicitar la contratación de un teléfono celular, servicio de Internet, Correo Electrónico y otros servicios similares, esto se hará a través del convenio que hizo la compañía con Premiere technologies la cual funcionara cinco años; durante este año en México se estará ofreciendo el servicio de buzón de mensajes de Premiere y sus productos de comunicación vía internet, también Gerardo Rojano director de marketing de MasterCard Internacional comenta: " es un proceso educativo muy largo, ya que la gente se resiste y tienen ciertos choques con la tecnología".<sup>32</sup>

8 *Chip, Monedero Electrónico, Internet entre algunas otras innovaciones tecnológicas.*

Estamos a un paso de concluir uno de lo milenios más importantes de la historia de la humanidad donde los avances tecnológicos que se han dado en las últimas décadas han cambiado totalmente la forma de vida de los seres humanos, vivimos en un momento histórico donde la tecnología es la principal herramienta de ayuda al hombre y sus economías, donde el Internet es la principal fuente de pagos, compras, consultas a cualquier tema , etc; ahora bien los movimientos financieros en su gran mayoría se realizan a través de lo que es el comercio electrónico, este actualmente esta cambiando la cultura y organización económica de los países, las empresas, la forma de trabajar de los gobiernos y las personas, hoy en día es básico manejar una computadora que nos permitirá realizar todas estas transacciones, de ahí que una de las empresas más grandes del mundo en

<sup>31</sup> *Ibíd.* 39

<sup>32</sup> "Tarjetas Crédito + Internet". El Asesor Comercial. 7-20 de Septiembre 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

materia de computadoras y programas para estas, IBM creó el concepto e-business metodología, es un software, y hardware en Internet (es como una página) que va a permitir a los interesados incrementar sus posibilidades en los negocios no sólo en México sino en el mundo entero. A través de esta página los clientes pueden realizar transacciones y negocios sin necesidad de reunirse, ni ir al lugar donde se realizará la transacción, IBM continúa dando seminarios o foros de oportunidad donde se explica a los directivos en que consiste concretamente el e-business, los beneficios y servicios que pueden tener a través de esta página, de hecho IBM define el e-business como un medio para preparar a la gente a una nueva época basada en el negocio en línea.<sup>13</sup> Otras de las innovaciones tecnológicas que llegarán en esta última década del milenio es el cambio en las tarjetas de una banda magnética a un chip, y serán conocidas como tarjetas inteligentes, estas finalmente modificarán la cultura de pago ya que se planea que las tarjetas tanto de débito como de crédito contengan un chip que proporcione la facilidad de realizar pagos tanto de la tarjeta así como gastos en la misma y con esto se simplificará hasta el uso de efectivo, esta nueva tarjeta se compone por un poderoso microprocesador que permitirá a la tarjeta inteligente tres funciones: almacenamiento de datos, seguridad de datos y procesamiento de datos, esta es la diferencia con las otras tarjetas de chip (telefónicas) que el chip se quemaba cuando se le terminaba el crédito, mientras que la nueva esta planeada para ser recargable y con el tiempo llegará a ser hasta un método de identificación ya que podrá almacenar desde el acta de nacimiento, preparación escolar, pasaporte, visa, tratamientos médicos, acta de matrimonio entre otros documentos oficiales.<sup>14</sup> Estas son las innovaciones que habrá en 1999 en el mundo de las tarjetas y los negocios, cierto es que cada empresa invierte millones de dólares para mejorar el servicio que se le ofrece al cliente para que este goce del mejor servicio.

### "Como nos tratar los medios de comunicación masiva y algunos expertos opinan"

American Express es una empresa que habitualmente no le agrada ser tratada en demasía por los medios de comunicación de hecho la información que habla de la empresa son medios especializados en finanzas o mundo de negocios tales como la revista Expansión, Mundo Ejecutivo, los periódicos el Financiero, el Reforma entre otros, de hecho los mensajes publicitarios de la empresa están dirigidos a cierto nivel social y no son muy frecuentes en televisión más si en revistas de viajes donde se ofrece el servicio de viajes tanto a clientes personales

<sup>13</sup> "¿Ya se realiza negocios en línea?": Expansión. 26 de Agosto de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

<sup>14</sup> "Todo cabe en un chip". El Reforma. 13 de Agosto de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

como a corporativos. Esta información es revisada por la empresa bajo los estatutos del código de "Reglas de Póliza e Instrucciones" que indica que "Para uso de profesionales de la comunicación y otros aprobados para los medios de comunicación, esta póliza está diseñada y relacionada a comunicaciones externas (medios escritos, comerciales, para impresión, comerciales de televisión y presentaciones), para asegurar consistencia y exactitud de la información dada a conocer a los medios de comunicación por la compañía, para preservar la confidencialidad de los clientes y para prevenir que nuestros competidores ganen información acerca de nuestros negocios. Al revisar esta póliza se debe tomar en cuenta que el vocero de American Express no debe proveer información que viole las leyes y regulaciones de los Estados Unidos, particularmente en aquellos de la comisión de seguridades e intercambio o las leyes de cualquier otro país en el cual hacemos negocios. Como regla general los únicos individuos autorizados para tratar con los medios de comunicación son los miembros del Departamento de Comunicaciones, aunque algunos gerentes generales pueden también hablar con los medios de comunicación después de consultar con el Departamento de Comunicaciones; adicionalmente este departamento arreglará en algunas ocasiones, las entrevistas contempladas, en este caso el área proveerá entrenamiento y soporte relacionado par responder a los medios. Varios miembros del Departamento de Comunicación pueden trabajar con firmas de relaciones públicas y de publicidad foráneas, en este caso, estos son responsables de informar a los ejecutivos de las cuentas sobre la póliza y asegurarse que la asistien. Si algún miembro del área de Comunicación desea relacionarse a firmas de relaciones públicas debe coordinar con la matriz del departamento de Comunicaciones de Nueva York para asegurarse la adherencia de los principios del trabajo relacionado con las agencias. El uso de memorándums es solo para distribución interna a los empleados y los resultados mensuales o anuales o bien otra información financiera interna son confidenciales y puede no ser revelada públicamente".<sup>33</sup> Con base en esta póliza la empresa es más vista y tratada por los medios por sus actos de labor altruista que por la misma información que se desprenda de ella. Ejemplo de ello es la constante donación de dinero que hace la empresa a fondos de ayuda de restauración de inmuebles u obras de arte tal es el caso del Palacio de Bellas Artes donde la empresa donó cien mil dólares para la restauración de la cúpula de dicho edificio, para esto los medios opinaron que no era la primera vez que American Express financiaba la restauración de algún monumento histórico, con estas acciones American Express demuestra su compromiso a favor de la conservación de valores arquitectónicos no sólo en México sino también en todo el mundo. Cabe mencionar que en la mayoría de estos artículos la imagen que ofrece la empresa es la de su propio director ya sea en México o la región que se este tratando, poco utiliza a su personal para hacer

<sup>33</sup> "Disclosure Policy and Guidelines" American Express Company. Mayo 1997. Pág.: 2  
Departamento de Comunicación Interna y Relaciones Públicas. México

publicidad.<sup>36</sup> Para algunos medios, la difusión de la empresa así como de la competencia (Visa y Mastercard) resultan ser costosas producciones, pero con una buena definición del mensaje, es más, existen comerciales similares donde se explota la imagen de algunos lugares del mundo a las cuales "sólo se puede acceder a través de sus tarjetas".<sup>37</sup> Recientemente American Express recibió fuertes críticas por un anuncio que se difundió por Estados Unidos (básicamente) y algunos otros países donde se mostraba a la ex Secretaria de Turismo de México invitando a viajar a nuestro país a través de los servicios de American Express ya se consideraba que ella no podía realizar este tipo de publicidad por el puesto que ocupaba en ese momento dentro de la política del país, en México no fue transmitido frecuentemente, de hecho son pocos los comerciales que se presentan en televisión abierta de la empresa, podemos decir que actualmente existen de dos a tres que se transmiten estos son: El de la nueva tarjeta con Aeroméxico, la tarjeta American Express y el de la tarjeta bancaria. Existen también algunos medios que le tratan como una empresa de prestigio y los servicios que ofrece son exclusivos por lo tanto sus comerciales o mensajes si los analizamos podemos ver una imagen con calidad donde se proyecta un status no sólo nacional sino también mundial y que si están realizados para cubrir cierto sector de la sociedad.

Para algunos de los expertos en finanzas la opinión de la empresa va más encaminada a la opinión que les causa como clientes que como columnistas financieros tal es el caso de: Rubén Carrasco, periodista que comenta: "es un instrumento de pago muy eficiente, tanto para viajes de negocios como de placer. Durante 14 años como cliente de American Express, hemos experimentado la calidez y el servicio de una compañía mundial, bien estructurada".<sup>38</sup>

### "Bital, Inverlat y Bancomer: asociaciones financieras con las que trabajamos"

Las asociaciones financieras mexicanas con las que labora la empresa en nuestro país directamente son tres: Bital, Bancomer e Inverlat, con ellas establece relaciones para que estas sean receptoras de pagos y algunas transacciones financieras que le permitan al cliente solucionar prontamente sus necesidades, tal es el caso de que si el cliente no encuentra una oficina cercana para pagar tenga a su alcance un banco que le permita realizar su operación; es por eso que estas se convierten en principales asociaciones con las cuales se tiene relaciones, Bital por ejemplo su relación con la empresa va más allá de recepción de pagos sino también tiene en el mercado una tarjeta corporativa respaldada por

<sup>36</sup> "Las vigías al rescate". Mundo Ejecutivo. Septiembre de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

<sup>37</sup> "En los electrónicos". El Heraldo de México. 10 de Agosto. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

<sup>38</sup> Rubén Carrasco: Periodista. Dirección Electrónica. México. Diciembre de 1998. Internet.



American Express; aunque algunos de los funcionarios de Bitat no conocen realmente las relaciones y tratos financieros que tiene su institución con American Express, para Carlos Gómez gerente de la sucursal de Ejército Nacional (Cd. De México), "American es una empresa muy importante, con una cartera de clientes muy amplia, y nosotros solamente fungimos como intermediarios entre los clientes y la empresa, ya que recibimos pagos de ellos aunque estos no sean de Bitat".<sup>39</sup>

En Inverlat Raquel Rojas empleada de la sucursal Polanco (Cd. De México), "American Express es una empresa sólida, la mejor en cuestión de tarjetas, y nosotros somos como una terminal o punto de ventas donde sólo se reciben pagos de la empresa".<sup>40</sup>

En Bancomer algunos de sus empleados dijeron desconocer el trato que se tiene con la empresa, además que no externaron su opinión sobre la misma.

### "American Express ante la globalización."

Hoy en día uno de los términos más utilizados en todo el mundo de la economía es la palabra globalización, esta se define como el conjunto de acciones espontáneas y / o coordinadas, diseñadas para que las economías de varios países se unan estrechamente. Las acciones a seguir pueden incluir la reducción de barreras que limitan el movimiento de mercancías, factores de producción y, por otro lado, la coordinación de políticas fiscal y monetaria.<sup>41</sup> El objetivo es recibir el siglo XXI con una economía global, permitiendo que el capital fluya libremente sin la destructiva carga de los ciclos de auge y descenso. Uno de los ejemplos de la globalización actualmente son los tratados de libre comercio que tienen algunos países que les permite tener un mercado libre de importación y exportación, la meta es trabajar bajo una misma economía y una misma moneda (ejemplo de ello es el euro, que circula ya en doce países de Europa, y con ello esperan consolidar el comercio de la región y soportar las dificultades de las crisis mundiales); en América todavía no se da una globalización de esta forma, existe cierta globalización que vemos reflejada en los tratados de Libre Comercio, en el mundo de las tarjetas la idea es que estas se conviertan en forma de pago mundial y suplan el pago en efectivo y los cheques siendo el sistema de pago global del consumidor, actualmente las empresas más importantes de tarjetas apoyan ya al euro, ejemplo de ello es American Express que emite actualmente los travelers cheques en euro que utilizaran primeramente los clientes europeos corporativos.<sup>42</sup>

<sup>39</sup> Bitat: Gerente: Carlos Gómez. Sucursal: Ejército Nacional, Cd. De México. México

<sup>40</sup> Inverlat: Empleada: Raquel Rojas. Sucursal: Polanco, Cd. De México. México

<sup>41</sup> Gerardo Salazar Viqueza. Investigador del ITAM.

<sup>42</sup> "Segundo Foro de negociaciones American Express- Ámsterdam 1998". American Express en el mundo. Caleidoscopio. NotiExpress. American Express México Diciembre 1998. Año 1 Número 2. Pág. 3 Publicación de RPYCI (Relaciones Públicas y Comunicación Interna) de American Express.

La meta de American Express es poder a convertirse en esa única forma de pago, el objetivo es trabajar en todos los países del mundo con todo tipo de cliente y establecimiento. Para regular y mantener su relación con las instituciones financieras - denominadas Network Partners-, que emiten Tarjetas y/o afilian establecimientos internacionalmente (en su conjunto, conocidos como la Red Global), para esto American Express creó el área de Global Network Services teniendo varias funciones como establecer y mantener alianzas de American Express con otras instituciones, el dar repuestas a lagunas existentes e inconsistentes en las diferentes regiones, en referencia a como comunicarse entre American Express y sus Network Partners, el reglar las relaciones entre ambas partes, como aclaraciones, autorizaciones, sumisiones y pagos de cargos y el y verificar que la calidad de los servicios que brindan estos Network Partners sea consistente con la calidad de servicio de American Express. Para el regular el buen funcionamiento de los Network Partners se creó dentro de Global Network Services una área llamada Global Network Policies que estará encargada de implementar y regular sus políticas, el fin de estas es que todos los centros de American Express y sus filiales (clientes y establecimientos) sean tratados en forma justa y parcial, así como mantener la imagen de calidad y servicio de American Express, aún cuando las tarjetas y servicios sean emitidos y proporcionados por terceros. Actualmente existen 37 Network Partners alrededor del mundo, como Natwets en Reino Unido, Banco Popular en Puerto Rico, Filibanco en Venezuela, Bital en México y Sony en Brasil por solo mencionar alguno de ellos.<sup>63</sup>

El conocer todo este contexto nos permite saber como actúa y se relaciona American Express con su alrededor, descubriendo que es una empresa muy celosa de su información, pero ala vez apegada al cien por ciento a las leyes establecidas por el país donde se desarrolla y las propias leyes de la empresa, la violación de cualquiera de esta por parte de sus empleados, los conlleva a un despido inmediato, y a nivel empresarial a una demanda que enfrentar. La compañía busca o tiene como meta dar la mejor imagen de servicio existente en el mundo de las tarjetas pero su mismo sistema no le permite cumplir con el objetivo en su totalidad, por que los sistemas utilizados en ocasiones resultan obsoletos ya que se trabaja regional y no mundialmente y esto entorpece finalmente un excelente servicio, los productos que tiene, los servicios y beneficios que ofrece en algunas ocasiones son menores a los de la competencia y su estándar de calidad resulta de igual manera, es por eso que el objetivo de la empresa hoy en día es el poder competir pero con nosotros mismos, partiendo de lanzar productos que la misma empresa realice ya sea sola o en asociación con otros bancos o empresas (networks partners), siendo este una de las estrategias más importantes para la

<sup>63</sup> "Abriendo Red Global American Express". American Express en el mundo. Caleidoscopio. NotifExpress. American Express México Diciembre 1998. Año1 Número 2. Pág. 3  
Publicación de RPYCI (Relaciones Públicas y Comunicación Interna) de American Express.

compañía; la competencia debe ser leal y con propias herramientas sin utilizar la supresión ni la manipulación sino solamente la calidad y el mejor servicio.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> "Ing. Mario San miguel. Vicepresidente de Grupo de Servicio al Consumidor. ( Consumer Service Group). NotiExpress. American Express México. Enero 1999. Año 1, núm.: 3. Pág.: 2  
Publicación de RPYCI (Relaciones Públicas y Comunicación Interna) de American Express.

#### TEMA 4

### CONOCIENDO A NUESTROS LIDERES: AREA DE OPERACIONES MEXICO: AMERICAN EXPRESS.

Una de las principales fuerzas al interior de la organización, es el liderazgo que se ejerce por los presidentes, directores, jefes o autoridades de las diversas áreas. El *scented* Del trabajo, los ritmos, su orientación preponderante, el clima y algunos de los principales rasgos culturales de nuestra empresa, dependen de la visión del mundo, la personalidad, el carácter, los estilos, las decisiones, las razones, sobre todo y fundamentalmente, la información de nuestros jefes, (supervisores, gerentes, directores, vicepresidentes y presidentes) de la compañía. El liderazgo es una variable fundamental para entender el comportamiento de un conjunto de gentes reunidos alrededor de un trabajo con fines y objetivos muy específicos, las formas de ser, de conducirse, de resolver y tratar los asuntos e incluso de trabajar, tiene siempre como referente los rasgos, decisiones y acciones del liderazgo, sin embargo, en general esta variable es muy mal comprendida. Casi siempre conoceremos sus manifestaciones externas, pero nunca nos detenemos en sus reflexiones y razones de fondo, es decir, los complejos procesos mediante los cuales llegó a tomar una decisión y pide o exige determinado tipo de resultados.<sup>1</sup> Necesitamos conocer esta imagen para conocer así los efectos de los resultados.

Las entrevistas se realizaron a los supervisores de las sub-áreas de Crédito México American Express y se presentan a continuación dos de los seis, tomando éstas como muestra de una persona con demasiada antigüedad y otra de reciente ingreso y Su visión de la empresa es diferente, al final encontraremos un cuadro, donde se presentan similitudes y diferencias de todos los supervisores, a demás de la entrevista al Director del área de Crédito y la Vicepresidenta de Operaciones de American Express.

---

<sup>1</sup> Imágenes de la organización. Taller de investigación. Profesor: Jaime Pérez Dávila. México. Invierno de 1998.

*Lucía Pulido.*

*Vicepresidenta de Operaciones American Express*

“El objetivo de American Express Operaciones México es que 1999 vuelva hacer el año que nos de liderazgo en calidad y servicio, mejorando así las expectativas de los clientes”. Esta es la meta para Lucía Pulido Vicepresidenta de Operaciones México. Su mayor responsabilidad en American Express es el manejo correcto de la operación de la tarjeta (servicio a clientes, crédito y cobranzas, cuentas nuevas, fraudes, aclaraciones, autorizaciones, establecimientos y data services), en México como para América Latina y el Caribe (IDC) “para mí este es el corazón de la empresa”.

Lucy como le llaman cariñosamente en la empresa, es de nacionalidad colombiana y Licenciada en Administración de Empresas; se define como una persona fuerte, exigente (sin exigir más de lo que puede dar), justa, amigable, responsable pero sobre todo sincera consigo misma, considerando que la vida tiene un balance entre trabajo y familia; define al trabajo como algo que realiza el hombre para mantenerse ocupado y distraído al cual hay que darle el 100 porciento; a la familia y amigos como algo maravilloso con los que puedes compartir gran parte de tí, de tus gustos, aficiones, estimaciones, etc., dejando en claro que cuando se toma una decisión no se puede tomar con el corazón. Lucy lleva trabajando en American Express 14 años y medio, anteriormente había laborado para diferentes agencias de cobranza y crédito en Nueva York, Los Angeles, Florida y Colorado básicamente. Llega American Express por invitación de esta por su experiencia operacional y por ser bilingüe, comienza a trabajar en Denver, Colorado, con la imagen de American Express como: “una empresa dinámica, que permite conocer a muchas personas, con fuerte competencia interna y donde todos los días puedes aprender algo, esta imagen no ha cambiado durante todo este tiempo, sí, me ha permitido aprender a lograr y a fracasar dentro de la misma. Vengo a México a trabajar como Vicepresidenta de Operaciones, pero como no obtengo los resultados deseados me cambian a Nueva York y finalmente después de un tiempo logro regresar a México con el mismo puesto, (desde la primera vez que vine me encanto el país y su gente por su hospitalidad y amabilidad, es la mejor gente del mundo). Mi mayor aprendizaje es ser más analítica, buscar más opciones para lograr objetivos, mi mayor fracaso han sido los resultados de 1998, a pesar de que se trabajo contra marea por problemas del sistema y espacio físico principalmente, los analista trabajaron mucho pero los resultados no se han visto; y el mejor logro ser la primer mujer Vicepresidenta en América latina”.

Para American Express México Operaciones sus principales retos o problemas son:

- El sistema
- Falta de automatización
- Falta de espacio físico
- Pérdida de calidad en el servicio

Pero aún así considero que podremos salir adelante si tratamos de mejorar en estos puntos, claro también se tienen ventajas - no todo es malo-, y nuestra principal ventaja es la imagen superior que tenemos sobre la competencia. Para poder mantener esta imagen debemos de tener calidad y unos empleados conscientes de proporcionar el mejor servicio. Los procesos utilizados para que la operación funcione son cambiantes de acuerdo a las necesidades y demandas de los clientes y hay que adaptarlos de acuerdo a esto.

La comunicación en el área de operaciones es básicamente por falta de espacio y por el tipo de trabajo que se desarrolla, no se pueden tener juntas o reuniones, pero si se ha optado por la comunicación escrita como es memorandums, avisos entre algunos otros, la información que enmana la empresa es a través de monitores, pizarrones y el notiexpress. "Para mejorarla decidí tener juntas (staff) semanales con los directores y gerentes de cada área donde se exponen y se da solución a problemas relacionados con la operación".

## MARIO VELA DIRECTOR DEL AREA DE CREDITO

"De las cosas que he aprendido en American Express es a valorar más a las personas como seres humanos y no como números". Así lo expresó Mario Vela, Director del area de Crédito (head of Outbound C/M Crédito).

Mario estudio Economía y Administración en Texas, actualmente acaba de concluir una Maestría en Administración en el IPADE. Una vez que concluyo sus estudios en Texas entró a trabajar en Ge Capital en Estados Unidos durante un año, regresó a México y continua trabajando par Ge Capital durante cinco años. Su llegada a American Express se da por medio de una recomendación de Maria Esther Normandía, head of Transactions processing; le solicitan su curriculum, se presenta a entrevista y empieza a laborar, su estancia en American Express desde ese momento es ya de tre años. Se considera una persona con buen humor, pero una vez que se enoja es explosivo; la toma de desiciones se debe hacer "más lentamente que rápidamente, y se debe incluir a la gente que esta involucrada".

Para poder tener éxito en las cosas se debe ser honesto con uno mismo, ser persistente "Dios nonos hizo genios a todos, unos deben persistir mas que otros para llegar a sus metas; sin olvidar que lo que haces sea porque así lo quieres, debes de estar satisfecho con lo que haces y como lo desarrollas, para esto yo me he trazado metas para lograr mis objetivos tanto personales como profesionales , estas son:

- \* A corto plazo: Personal: Buen padre y buen esposo  
Laboral: mejora de las áreas, situación de los empleados y los procedimientos.
- \* A mediano plazo: Personal: Buen padre y buen esposo  
Laboral: crecer como persona
- \* A lago plazo; Personal: bien padre y buen esposo  
Laboral: Llegar al punto más alto en la empresa

Sino te propones estas metas no llegaras a ningun lado al igual que si te hace falta la honestidad y sobre todo reconocer que tienes limitantes, que necesitas de otros para obtener mejores resultados como también aceptar las ideas de los demás para lograr que las decisiones sean mejores y por lo tanto los resultados son excelentes.

"Las labores que desarrollo como Head de Crédito son las siguientes:

- \* Control y recuperación de la cartera de cargo de Crédito México América Latina y el Caribe (IDC), excepto Brasil y Argentina.

- Manejo de información correcta
- Supervisión de personal
- Representante legal del banco en México".

Estas son las funciones que he desempeñado desde que entre a trabajar a American Express, estas me han permitido aprender mas de como trabajar y desarrollarme mejor durante estos tres años, puedo decir que he tenido logros, fracasos, lecciones que me han permitido tener varias experiencias realmente importantes y trascendentales, entre mis logros mas significativos es " tener la caratera mas limpia dentro de American Express mundialmente, ser el representante legal del banco y la migración de la Operación para América Latina y el Caribe (IDC), mi fracaso no poder transmitir mi visión sobre el futuro a toda la gente, ser parte de la generación que no superar lo que hicieron nuestros padres, entre otros más. American Express me ha permitido aprender que las personas son seres humanos simplemente y que no son números, sientes y necesitan de motivaciones para realizar mejor su trabajo.

Una de las desventajas de American Express es que es aun una empresa contradictoria en algunas cosas es sumamente burocracia en decisiones por que necesitas del voto de todo el mundo para hacer algo y en ocasiones tienes la libertad de hacer y decidir sin avisar a nadie. Lo mejor sería que desapareciera esa burocracia y te permitieran ser dueño de tu area para actuar libremente y tomar decisiones sin la supervisión de todos y sobre todo sin necesidad de pedir permiso a nadie.

"Los valores de la empresa son claros y correctos, mas su aplicación no es del toda correcta sobre todo la nueva generación, piensan mas en los resultados en números que en la calidad del servicio; así como no se tiene la misma lealtad a la empresa, ni el interés de hacer antigüedad en la misma, es cuando se da el fenomeno de la rotación de personal tan fuertemente como la que esta teniendo American Express. Si queremos mejorar debemos eliminar esa burocracia no solo en procedimientos sino también en nuestra actitud, debemos tener en claro que el objetivo es dar el mejor servicio, si lo perdemos dentro de quince años no continuaremos siendo una empresa de prestigio".

Una de las cosas que necesita la empresa para mejorar es el invertir en sistemas mundiales y regionales, para no trabajar cada país con su propio sistema, sino hacer una globalización de este. Aunque también ese sistema es una ventaja ante la competencia ya que nosotros somos dueños de la información en sus totalidad tanto el cliente como del establecimiento, mientras que la competencia es procesador de la información. Visa y Mastercard son empresas altamente competitivas,



pero sobre todo preparadas para mantener un alto porcentaje de sus productos en el mercado.

"Los clientes son los mejores ya que la empresa pretende que sean así, desde el momento que los escoge, se busca que sean especiales y por lo mismo ellos exigen un excelente servicio que dista mucho de lo que ofrecemos, simplemente no estamos listos para ello". Una de las medidas para solucionarlo es que en 1999 dentro de la evaluación se considera calificar el servicio al cliente, no los podemos perder por que sin ellos no seríamos American Express. La sociedad en si tiene una buena visión de la empresa no solo por ser una marca de servicio sino también por lo que realiza dentro de la sociedad como son: donación para labores sociales, reconstrucción de edificios culturales, y programas de filantropía: Es también necesario mencionar que American Express le demostró a la sociedad mexicana que cree en el país, ejemplo de ello es la crisis bancaria de 1995, mientras que los bancos no dieron ningún crédito American Express decide invertir y crecer en México proporcionando mayor número de tarjetas, mayor contratación y más servicios de los que ya proporcionaba hasta ese momento.

Para que una empresa llegue a ser indeseable debe perder su ética y violar sus políticas para poder obtener sus mejores resultados; en cambio una empresa deseable es aquella que no pierde, ni cambia sus ética y sobre todo sus valores, es por eso que es tan importante enseñarles a los empleados cuales son los valores de la empresa, también debemos aplicar correctamente los procedimientos ya que si alguien los llega a violar no es digno de trabajar en la empresa.

Actualmente los empleados más que ser "empleados" son mercenarios, pero esto es porque la misma empresa es mercenaria, ejemplo de ello es " que hiciste por mi en el último mes?, ya no se trabaja con la visión de que tu empresa es tu familia, sino buscas la oportunidad de desarrollarte, crecer una vez que cumples con tus objetivos , te vas y de ahí el padecimiento actual de la empresa, la constante rotación de empleados, ninguno tarata de encariñarse con ella. Hoy en día ver a tu trabajo como tu familia es una idealización, ya que cada de nosotros tiene sus propios sueños y metas, con esto solo logramos ser una empresa totalmente homogénea, con la lucha constante de inculcar a los empleados el ofrecer el mejor servicio.

La comunicación en la empresa es también burocrática ya que esta limitada al correo electrónico, a los pizarrones y monitores; si hay que mejorarla y una foma de ello es la contratación de más supervisores, e involucramiento de todos para obtenerla al cien por ciento. Otra de las

cosas que se deberían cambiar o mejorar es la burocracia en el sistema, debemos buscar un sistema más eficiente y menos burocrático.

"Para mí el trato con los funcionarios arriba de mí jefe o de otras áreas es muy superficial, pero si puedo decir que Lucy Pulido mi jefe inmediato (Vicepresidenta de Operaciones), es una persona muy centrada, fuerte pero sobre todo justa".

Mis metas en American Express son desarrollo como persona y profesionalista, pero también conservar los buenos amigos y sobre todo continuar haciéndolos; a nivel personal cumplir con todos mis sueños.

## OSCAR MEDINA SUPERVISOR DE TSU CREDITO MEXICO

"La empresa tiende a ser líder en el mercado, aunque dentro falta sensibilidad para con los empleados y sobre todo falta de tecnología", esto lo considera Oscar Medina supervisor del área de Crédito Inbound-TSU.

Oscar es una persona que ha trabajado 19 años dentro de la empresa, se considera parte del cambio y la evolución de la misma. "Llegue a trabajar en 1975, al edificio de Hamburgo # 75 en la colonia Juárez, las cosas eran totalmente diferentes, desde el perfil de contratación hasta la forma de laborar. "Cuando solicitabas trabajo solamente te pedían estudios medios superiores y no mucha experiencia laboral; aquí comencé como analista de crédito, dure 5 años, posteriormente trabajé como analista Senior 11 años, esto consistía en ser la parte intermedia entre un grupo de analistas y el supervisor; hace 3 años cambie a supervisor del área de Crédito México Inbound (TSU). "El trabajo entonces era muy diferente, primero porque no existía la tecnología que existe ahora, cada quien era responsable de la cartera, si recuperabas tu meta te daban un reconocimiento que se reflejaba en un bono monetario como gratificación, lo malo era que no existía un control, había desorden y hacían mil cosas más que trabajar, porque si tu cumplías con tu recuperación rápidamente, terminabas y te sobraba tiempo, los procedimientos ahora son totalmente diferentes.

Oscar se define como una persona honesta y de ahí parte el poder realizar mejor el trabajo; es decisiones rápidas, centrado tanto en tu trabajo como en la vida personal, "no me agrada en demasía el relajó en el trabajo", pero sí se considera como una persona sensible, Estudio Administración de Empresas y ha logrado sus objetivos que se ha propuesto a corto, mediano y largo plazo, ejemplo: poco a poco fue haciéndose de un automóvil, casa, estabilidad en su familia, pero sobre todo a través de esta ha logrado un desarrollo pleno. En el ámbito laboral se necesita honestidad para poder conocer el pensamiento de todos, tanto de los analistas como de los gerentes, directores y demás funcionarios, esto te va a permitir tener un panoram más amplio, así como el poder tomar mejor las decisiones y dar el 100 por ciento en el trabajo. El trabajo consiste en mejorar los niveles de servicio y recuperación y manejo de riesgo de la cartera.

Considera que durante estos 19 años ha aprendido y logrado muchas cosas en la empresa como son:

recuperación de cartera de cobro de puerta en puerta, el total del 98 por ciento de la cartera que le correspondía.

- Manejo de Crédito México Inbound, en tres años y en especial 1995. Ya que el área no tenía los resultados que se habían fijado como meta en la empresa.
- Una de las satisfacciones especiales ha sido ver la evolución del sistema, como antes todo era manualmente y ahora es todo a través de la computadora.
- Una de las lecciones más fuertes ha sido los pésimos resultados en el primer semestre del '98 por cambio de tecnología básicamente, (implantación de un sistema de contestadora -voice reponse- que recibe al cliente y canaliza a las áreas de la empresa, a través de un menú, al principio la mayoría de las llamadas las refería a crédito en vez de canalizarlas correctamente), "ahora estos se han mejorado en el último trimestre del '98".
- Como supervisor ha aprendido a no involucrar situaciones personales con el trabajo.
- Toma de decisiones y manejo de conflictos
- Conocimiento de tecnología.

La imagen que tiene la empresa es de número uno en servicio en el mundo, es líder pero hoy en día la falta de tecnología y preparar mejor a las personas que venden el producto, vender sin engaño básicamente.

"Existe algo realmente curioso durante los 19 años que tengo trabajando en la empresa, jamás he asistido a un curso de inducción, lo que sé sobre los valores y la misión de la empresa lo he aprendido en el transcurso de los años y de la misma forma los he ido poniendo en práctica; considero que se deben dar a conocer más para cada uno de nosotros los apliquemos y tal vez los resultados de la empresa sean mejores, así los empleados le tomen cariño a la empresa y su trabajo sea mejor".

Uno de los principales problemas que enfrenta la empresa es calidad y mejora del servicio, mejor capacitación a los empleados, definición más rápida en los problemas, espacio físico, tasa de intereses con establecimientos y sobre todo ser más competitivos; las soluciones a estos problemas, sería por ejemplo, la salida de Amex de la Cd de México que las oficinas estuvieran en Guadalajara o Monterrey, por mencionar algunas ciudades, esto nos permitiría disminuir costos al igual que ser más eficientes en nuestro servicio, así también mejoraríamos el servicio o bien darlo al cien por ciento, tal y como lo ofrecemos, con estas soluciones a estos problemas tal vez mejorarían los resultados de la empresa.

La competencia de American Express tanto en México como en el mundo es Visa y Mastercard, ambas son marcas competitivas en productos y un servicio aunque pareciera que el servicio de ellas es mas efectivo que el que nosotros ofrecemos, son buenos básicamente en Europa; "aunque los clientes son fieles a la marca y actualmente se ha desvirtuado el concepto de clientes por acaparar el mercado, debemos ser mas selectivos y así ser nuevamente la empresa de prestigio que da la marca y los clientes, y no ser una empresa de riesgo". American express es reconocida por toda la sociedad y esta espera mucho de ella, para lograr un mejor servicio se necesita que el trabajo se realice más rápido y mejor y así evitaremos tantas cancelaciones por "mal servicio", logrando responder a lo que el cliente espera de nosotros.

Los procedimientos de trabajo deben ser mas claros, apoyándonos en la tecnología y ser totalmente eficientes. ejemplo de ello es: la mejora en las aclaraciones, si estas se resuelven en menor tiempo afectarían menos a los clientes, ya que actualmente los clientes se van a atraso, el sistema al detectar una falta de pago inmediatamente suspende el servicio y da como resultado la no autorización de cargos, esto genera llamadas, con un cliente bastante molesto, que lo que menos desea es una disculpa por parte de nosotros, y ellos demandan mayor efectividad en sus problemas, por eso que necesitamos mejorar en tecnología y procedimientos, esto nos conducirá a la misión de la empresa: "Ser la mejor marca de servicio del mundo".

Los empleados en algunas ocasiones son "inmaduros y con poco cariño a la empresa, para mí les falta ser responsables al cien por ciento; esto lo podríamos mejorar, si cambiáramos el perfil de contratación, mejorar el entrenamiento básicamente. Tal vez la empresa tenga parte de culpa porque no se les da importancia suficiente pero esto es todos los niveles". Los funcionarios son personas capaces para desarrollar su trabajo, pero les falta mayor acercamiento a los empleados, mayor involucramiento en las áreas, podemos decir claramente que todos los empleados de American Express sea el puesto que sea, trabaja disfuncionalmente, no existe una total comunicación ya que esta no llega con tiempo y cuando llega esta distorsionada, algunas ocasiones se jerarquiza aunque cabe hacer la aclaración que no es todas las áreas ni a todos los niveles, tal vez una solución sea mayor número de pizarrones, monitores entre algunas cosas.

American Express no se puede definir como una empresa indeseable y si como una empresa deseable, simplemente porque es reconocida por la "calidad" del servicio. Entre mis metas personales esta el trabajar con la gente, conocer sus habilidades, potencial y

también crear una área de entrenamiento, esto sería a corto plazo y nos permitiría tener mejores resultados para continuar siendo la mejor empresa de servicio y su calidad sea tan eficiente que no tengamos que preocuparnos de la competencia.

## BIBIANA OBREGON SUPERVISORA DE CREDITO MEXICO TSU

"American Express México es mas apariencia que efectividad", así lo considera Bibiana Obregon Supervisora del Area de Crédito México Inbound TSU.

Bibiana es una actuario de 26 años de edad, con cuatro meses trabajando en American Express. Su experiencia laboral es básicamente en Quadrum (su primer trabajo), como ejecutiva de cuenta, después se desempeño como Subgerencia de Operaciones durante ocho meses y en la Subgerencia de Procesos Operativos laboro durante un año cuatro meses, explica que su salida de Quadrum es básicamente por falta de crecimiento dentro de la empresa.

"Soy una persona con caracter rígido, metódica, ordenada, con decisiones rápidas, tenaz sin llegar a ser terca, pero sobre todo solitaria ya que esto te permite desarrollo en capacidades personales". El equilibrio es el fundamento de todo por lo tanto el trabajo, la familia, los amigos y Dios son igual de importantes, cada uno ocupa su propio lugar y ninguno es mas importante que el otro.

- \* Trabajo: el poder aplicar lo que se ha estudiado, lo que te permite ir creciendo y llegar así a donde tu mismo haz establecido
- \* Familia: principios
- \* Amigos: el eje de tu vida
- \* Dios: creencias

Su llegada a American Express es hace cuatro meses por medio de una solicitud "realizo todas las entrevistas y se queda básicamente como supervisora del área de Crédito México Inbound TSU y sus labores son :

- control de cartera
- lograr un buen servicio a través de mi trabajo y el de los analistas
- buscar estrategias de trabajo

Durante este tiempo he aprendido que aquí se trabaja con una jerarquía establecida que el tomar decisiones es por puestos y esos te limita porque no puedes trabajar libremente y por lo tanto no se da el 100 por ciento. De las cosas que mas me agradan de American Express es que si quieres que funcione algo, tienes que buscarlo tu y lo que mas me desagrada es que le hacen mas caso al que grita (en si exhibionista), que al que permanece callado. En el aspecto laboral falta seguimiento y continuidad en los proyectos y en ocasiones no se concluyen y esto no te permite llegar a obtener los resultados planteados en un "action plan".

"Considero que American Express es innovador en el mercado pero no dentro de la empresa y no me agrada la imagen que se da por que no es real, se pierda credibilidad, pareciera que se conoce bien los valores y la misión pero no se aplican correctamente".

Hoy pareciera que American Express mas que ser una empresa líder en servicio es una empresa maquiladora, ejemplo "soy muy buena para cobrar, recuperación de cartera rápidamente pero me estoy olvidando del servicio", y las cosas no funcionan así, los procesos de trabajo son los correctos, pero se necesita un plan de trabajo a seis meses, un año y coordinarlos correctamente pareciera que se trabaja al día, es entonces cuando te das cuenta que es necesario cambiar las estrategias de trabajo, analizando los problemas, trabajar en el mismo objetivo, la misma meta por de American Express estadounidense porque no cabe la menor duda que trabajamos disfuncionalmente de ellos, pareciera que para ellos es mas importante el mercado estadounidense, europeo, asiático y por último el mercado latino, esa es la impresión que tengo.

Los empleados simplemente son lo mas importante, porque de ellos depende mi trabajo, hay que motivarlos y capacitarlos, son como mis clientes "hay que ofrecerles un buen servicio, tratando de que estén bien, por medio de un trato personalizado rompiendo la barrera de jefe-analista, crearles un ambiente de igualdad de equipo. Es diferente el trato con ellos que a niveles directivos donde "falta congruencia en lo que piden y hacen, falta comunicación entre ellos mismo por no decir que existen problemas se quedan callados y rompen con la comunicación completamente, se consideran ellos mas importantes e indispensables en vez de fluir la comunicación sea o no de mi departamento".

La empresa necesita organizarse para dar información que se requiere, supervisarse entre ellos mismos y establecer puentes de comunicación y así poder definir lo bueno y lo malo de la empresa y de sus propias áreas.

Considero que en American Express no hay mucho futuro para el desarrollo de las metas personales (en mi caso), es por eso que busco la oportunidad de hacer una maestría en otro país, así como buscar la especialización científica y humana, que me permita llegar al desarrollo profesional y personal que me he trazado.



Hemos conocido ya como piensan los líderes más representativos del área de Crédito y de Operaciones de México - American Express, en el siguiente cuadro podremos observar que piensa cada uno de los líderes del área así como su director y vicepresidente, esto nos permitira tener un mejor panorama de la gente que liderea parte de la empresa. cada uno de ellos es totalmente diferente en forma de pensar y actuar, tal pareciera que el único factor en común es sus actividades a desarrollar, es por eso que a continuación se presenta un cuadro que nos permitira conocer concretamente como son y que piensan de aspectos fundamentales del trabajo, como son: analistas, clientes, líderes, comunicación, imagen de la empresa, valores, visión, entre otros, de una forma más sencilla.

## CONOCIENDO A NUESTROS LÍDERES: ÁREA DE OPERACIONES MÉXICO, AMERICAN EXPRESS

| LÍDERES DE CRÉDITO AMERICAN EXPRESS                                    | VALORES                               | VISIÓN  | GRANDESE DUTY  | OPINIÓN EN EL TRABAJO                                  | FILOSOFÍA   | MEJOR REFERENCIA EN AMERICAN EXPRESS  | OPINIÓN DE LA EMPRESA AMERICAN EXPRESS   | OPINIÓN DE LA SINDICATA   |
|--|---------------------------------------|---|--|--|---|---|--|---|
| <b>Enzo Padua</b><br>Líder en Administración de empresas               | Familia<br>DIN                        | Manejar bien un negocio<br>Ejemplar en la vida privada y con el trabajo | Fuerte, eficiente<br>Justa, sencilla<br>Responsable<br>Temas de actualidad<br>del momento                            | Comenzó en 1996  | Trabaja en la oficina pero en vida privada como en trabajo<br>No tiene nada más de estar en oficina el 100% | Algunos amigos Vicepresidente en América Latina<br>Ayuda a sus amigos a alcanzar para lograr los objetivos  | Oficina controlada y producida con calidad   | Se preocupa en mejorar la vida de los empleados   |
| <b>Mario Vela</b><br>Líder en Marketing Administrativo                 | Humorista<br>profesional<br>DIN       | Humorista en su vida  | Con buena sentido del humor<br>Directivo pero que es un buen líder<br>Da consejos útiles para poder salir de la zona | Disfruta de la vida y disfrutar el trabajo en el hogar | Trabaja en la vida, pero que en la vida en el trabajo<br>No tiene nada más de estar en oficina el 100%      | Agencia de AMEX en México<br>El personal es muy bueno y es un buen líder                                    | Buena comunicación por ser un buen líder en el momento de las habilidades y otras cosas de los empleados   | Agradable opinión y lo disfruta<br>que hacer en la vida que en el trabajo<br>No cree en la empresa que se debe de hacer<br>No cree en la empresa que se debe de hacer |
| <b>Oscar Méndez</b><br>Líder en Administración                         | Humorista<br>Respeto al cliente       | Ejemplar y honestidad en la vida  | Una persona de destellos<br>Adaptado de acuerdo a las necesidades<br>Comunicación y vida personal<br>Directiva       | Respetar los derechos y como un buen líder             | No cree en la empresa   | Trabaja en la oficina pero en vida privada como en trabajo<br>No tiene nada más de estar en oficina el 100% | Es una empresa que le da un buen trabajo pero que se debe de hacer<br>No cree en la empresa que se debe de hacer<br>No cree en la empresa que se debe de hacer | Es la mejor referencia en el mundo  |
| <b>Alfonso Obregón</b><br>Líder en Administración                      | Familia<br>Amable<br>DIN              | Humorista y profesional<br>Ejemplar en la vida                          | Directivo<br>Metódico y eficiente<br>Directivo<br>Temas de actualidad  | Respetar los derechos y como un buen líder             | Trabaja en la oficina pero en vida privada como en trabajo<br>No tiene nada más de estar en oficina el 100% | Trabaja en la oficina pero en vida privada como en trabajo<br>No tiene nada más de estar en oficina el 100% | Comunicación muy buena por ser un buen líder   | AMEX es una buena referencia en el mundo<br>AMEX México es un agente que es eficiente<br>No cree en la empresa que se debe de hacer                                   |
| <b>Osvaldo Quintana</b><br>Líder en Administración de Recursos Humanos | Aster<br>Familiar<br>DIN<br>Humorista | Responsable en la vida<br>Comunicación profesional                      | Apostado<br>100% profesional<br>Cariñoso<br>Directivo, profesional<br>Directivo                                      | Comunicación   | Amable, toda parte de él  | Trabaja en la oficina pero en vida privada como en trabajo<br>No tiene nada más de estar en oficina el 100% | Duchas bien aplicadas<br>Directivo y profesional en el trabajo<br>Respetar los derechos y como un buen líder<br>Directivo en la vida que le da un buen trabajo | No es una buena referencia en el mundo<br>Falta de comunicación   |
| <b>Walter Domínguez</b><br>Líder en Administración de Recursos Humanos | Respeto al cliente                    | Respetar los derechos y como un buen líder                              | Temático<br>Directivo<br>Directivo y profesional   | Comunicación   | Directivo, toda parte de él   | Trabaja en la oficina pero en vida privada como en trabajo<br>No tiene nada más de estar en oficina el 100% | Agradable opinión y lo disfruta<br>Directivo y profesional en el trabajo<br>Directivo en la vida que le da un buen trabajo                                     | Comunicación muy buena por ser un buen líder  |
| <b>Leo Rodríguez</b><br>Líder en Administración de Recursos Humanos    | Directivo<br>Directivo                | Ejemplar y profesional  | Respetar los derechos y como un buen líder<br>Directivo y profesional<br>Directivo y profesional<br>Directivo        | Respetar los derechos y como un buen líder             | Directivo, toda parte de él   | Trabaja en la oficina pero en vida privada como en trabajo<br>No tiene nada más de estar en oficina el 100% | Respetar los derechos y como un buen líder<br>Directivo y profesional en el trabajo<br>Directivo en la vida que le da un buen trabajo                          | Respetar los derechos y como un buen líder  |
| <b>David Domínguez</b><br>Líder en Administración de Recursos Humanos  | No cree en la empresa                 | Respetar los derechos y como un buen líder                              | Respetar los derechos y como un buen líder<br>Directivo y profesional<br>Directivo y profesional<br>Directivo        | Respetar los derechos y como un buen líder             | Directivo, toda parte de él   | Trabaja en la oficina pero en vida privada como en trabajo<br>No tiene nada más de estar en oficina el 100% | Respetar los derechos y como un buen líder<br>Directivo y profesional en el trabajo<br>Directivo en la vida que le da un buen trabajo                          | Respetar los derechos y como un buen líder  |



## TEMA 5

### LOS ANALISTAS DE CREDITO: AMERICAN EXPRESS

La mayoría de las teorías referentes a la teoría de la organización, si no es que todas, así como todos los empeños, planes, programas, estrategias, acciones, etc., tienden a optimizar los procesos organizacionales, tienen como fundamento último el trabajo de las personas, sin embargo, a pesar de la importancia de esta variable, la visión organizacional clásica sigue considerando a estos recursos como piezas o partes de un todo más general que se concibe, para fines organizativos, como una máquina. Teóricamente, el diseño mecanicista es la respuesta ideal para un proceso de trabajo continuo, eficaz y eficiente, es la primera respuesta al enigma de cómo organizar, el problema es que existe un factor que hace trizas este modelo teórico, y estriba en el hecho de que hay una diferencia esencial entre una máquina y una organización humana: la máquina no tiene voluntad, no tiene ninguna posibilidad de elegir, puede ser mandada, controlada externamente sin ningún problema, la organización humana por el contrario, se define precisamente por su libertad, real o potencial, pero al fin y al cabo, libertad, capacidad analítica y de proporcionar alguna solución en comparación de una máquina que no rompe el esquema que tiene adaptado. Tan importante es este factor, que en el fondo podemos aventurarnos a afirmar que una organización funciona si cuenta con la voluntad de su personal, a pesar de que objetivamente, los planes, programas y estrategias organizacionales no hay sido concebidos en la forma más racional posible, por el contrario, una organización se verá envuelta en muchísimas dificultades, si no cuenta con la voluntad de sus recursos humanos, a pesar de la racionalidad, ciencia y técnica puesta en sus decisiones. Es aquí el problema fundamental de toda organización: la voluntad humana, cómo contar con ella?, Máxime cuando sabemos que es tan veleidosa, azarosa, arbitraria, caprichosa, las respuestas se han concentrado en la codificación de la conducta, su reglamentación, la preponderancia de la ley y la supervisión como su principal instrumento - vigilar para hacerla cumplir-, pero las leyes en todo momento siempre han sido superadas por la infinita variedad y riqueza del comportamiento humano, históricamente siempre han sido respuestas parciales y en algunos momentos, han provocado más dificultades que arrojado beneficios. Un proyecto de empresa, de institución o de organización en general, debe tomar en cuenta, dado que es un proyecto colectivo, a otros, es decir, los otros proyectos, los otros intereses, los otros fines y objetivos, las otras ideas y las otras propuestas, y pensar seriamente si es posible algún tipo de articulación, determinar en qué condiciones puede fundarse y cuánto tiempo puede sostenerse antes de verse en la necesidad de iniciar un nuevo arreglo organizacional. En esta perspectiva, es necesario investigar en que está fundada la otredad, los otros intereses, las otras propuestas, los otros

proyectos, y examinar a fondo, internamente, las razones que determinan el comportamiento de las personas: sus sueños, necesidades, valores, cosmovisión existencial y el lugar que le otorgan al trabajo en esa forma de ver el mundo, y de ahí. Entender sus motivaciones y desmotivaciones laborales y la forma particular en que ellos organizarían el trabajo, sus relaciones, la toma de decisiones, los ritmos, los plazos y sobre todo fundamentalmente, los objetivos. A final de cuentas se trata del rumbo de la organización, determinar efectivamente hacia donde va, de nada sirve que el capitán decida el curso de la navegación y la tripulación dictamine todo esto, es el mapa cultural o identificación de los grupos, culturas y subculturas existentes dentro de la organización, las cuales se proponen como factores fundamentales en el destino final de todo empeño colectivo, llámese empresa, institución o asociación de personas.<sup>1</sup>

En este capítulo presentaremos la parte fundamental de este estudio que es el personal de la empresa, de acuerdo que todos los factores antes mencionados el personal en algunas ocasiones no trabaja bajo los parámetros establecidos por la empresa, sino de acuerdo a los propios, y esto se da de acuerdo al la forma de ser e interés que posiblemente no estén en comunión con la compañía. Este, se desarrollo de acuerdo a un trabajo de observación en el área de Crédito de American Express, a través de encuestas, entrevistas, básicamente, con ayuda de varias personas, para entender mejor esta presentación, explicaremos primordialmente, que hace el área de crédito, como se divide el arrea, el nombre oficial de cada una de estas, en que consiste el trabajo de los analistas. En si conoceremos las relaciones formales e informales que se dan de acuerdo a los caracteres y mismas necesidades de cada uno de ellos.

La observación de cada sub-área de Crédito se realizó con ayuda de un analista de cada una. Los observadores fueron:

|                     |           |
|---------------------|-----------|
| Miguel Cervantes    | RCP       |
| Omar Aguilar        | RCP       |
| Ernesto Torreblanca | GRCC      |
| Laura Guarneros     | GRCC      |
| Araceli Rangel      | CORPORATE |

### "Observando el área".

- \* *¿Quién es y qué hace el área de Crédito México en American Express?*  
El área de Crédito de American Express es parte fundamental del área operacional de la empresa, aquí se controla el riesgo de las tarjetas, el

<sup>1</sup> Imágenes de la organización. Taller de investigación. Profesor Jaime Pérez Dávila. México Invierno de 1998.

funcionamiento correcto (pago a tiempo, no salgan de los parámetros establecidos, el uso correcto de la misma). La clave del trabajo de los analistas esta en un teléfono, ellos vía telefónica atienden al cliente para ayudarlo en lo que requiera (aspectos crediticios), llamarle y cobrarle, educarlo en el manejo de las tarjetas, para que tenga un buen funcionamiento.

- *¿Nos dioidimos?, Tenemos nombres formales y nuestro trabajo consiste.* Si el área se divide en dos partes ya que el trabajo se desarrolla de la siguiente forma:

1. Outbound (llamadas de salida). Los analistas llaman a todas aquellas cuentas que no han realizado pago en la fecha límite de la misma, si presentan algún atraso, o están haciendo uso indebido de la tarjeta, sin olvidar que su objetivo es cobrar y recuperar la cartera vencida, -si es necesario cancelar, se cancela-. Si no encuentran al cliente dejan recado para que este se comuniqué posteriormente. *Nota.* El analista para alcanzar el estándar de productividad, deberá trabajar 11 cuentas en un hora. Esta parte del equipo trabaja las cuentas de acuerdo al producto.

-RCP (siglas en inglés) producto de servicio. Tarjetas Green, Gold y Platinum

-Corporate producto de servicio empresarial

-GRCC (siglas en inglés) producto de crédito. Tarjetas de Crédito revolvente.

2. Inbound (llamadas de entrada), el área es conocida como TSU. Los analistas recibirán las llamadas de los clientes a los cuales ya les llamaron y no se encontraban y harán las mismas funciones, trabajar las cuentas que no han realizado pago en la fecha límite de la misma, si presentan algún atraso, o están haciendo uso indebido de la tarjeta, sin olvidar que su objetivo es cobrar y recuperar la cartera vencida, -si es necesario cancelar, se cancela-. *Nota.* El analista para alcanzar el estándar de productividad, deberá cumplir con 7 horas y 45 minutos de conectividad (estar contestando llamadas consecutivamente en el teléfono), ellos trabajan con todas las productos anteriormente citados.

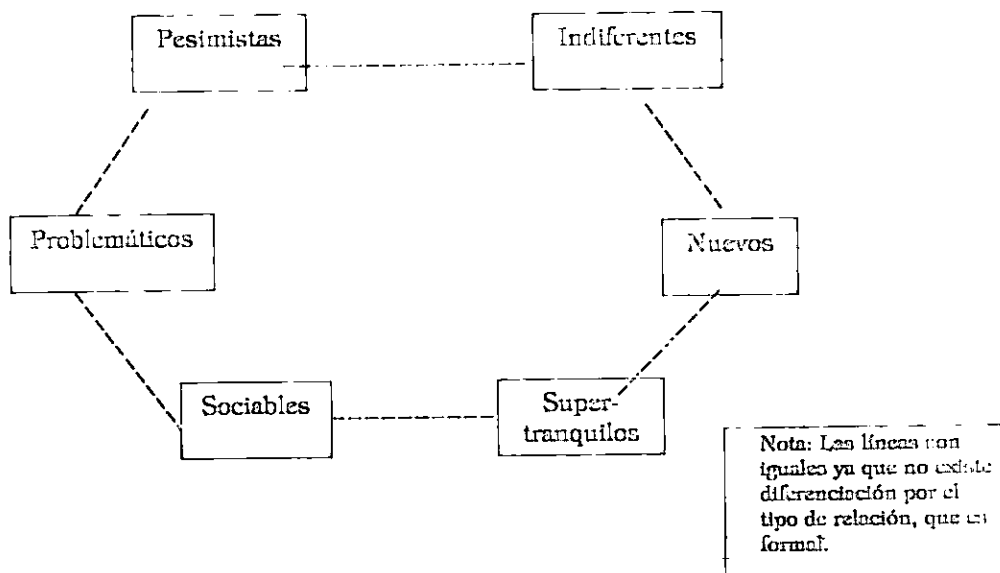
Así es como funciona el área de Crédito American Express, a lo largo de la presentación del tema nos encontraremos con estos términos los cuales son: RCP, Corporate, GRCC, y TSU. (Siglas en inglés), y cada una de ellas es una sub-área de Crédito.

Los cuadros y cartografía que se presentará a continuación se desglosa por grupos, ya que no existen relaciones globales, ni por grupos, sino que predominan las relaciones individuales o por grupos pequeños en el área.

CONOCIENDO A TSU (Crédito American Express).

| Grupos   | Origen de su nombre   | Razones de su Agrupación Inicial   | Razones de su Existencia Actual   |
|--|---|--|---|
| Permisistas (Oscar, Carlos, Juan Carlos, Tonatláh)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>* A todo dicen NO</li> <li>* Nada se puede</li> <li>* No permiten que el esquema se rompa</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Antigüedad</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Se reúnen para compartir inconformidades acerca de los mandos superiores.</li> </ul> |
| Problemáticos (Mónica, Francisco, Guadalupe)               | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Protestan de todo se quejan permanentemente de los niveles superiores.</li> <li>* Generan inestabilidad en el departamento</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Antigüedad</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Se reúnen para generar protestas formales ante los mandos superiores.</li> </ul>     |
| Indiferentes (Héctor, Gerardo, Bernardo, Adolfo, Osiris)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* No se involucran</li> <li>* Tienen a quejarse.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Similares en caracteres.</li> <li>* Mismos intereses en la vida.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Continúan fortaleciendo sus relaciones interpersonales.</li> </ul>                   |
| Sociables (Claudia, Alejandra, Elda, Jesús)                | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Tienden a sociabilizar con todos.</li> <li>* Organizan todo en evento informal.</li> <li>* Apoyan a los niveles directivos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Similares en caracteres.</li> <li>* Mismos intereses en la vida.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* La relación formal ha evolucionado a una relación informal.</li> </ul>               |
| Super - tranquilos (Alvaro, Agustín, Rocío, Martha, Marco) | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Altamente productivos para la empresa.</li> <li>* No se relacionan con otros.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* No son participativos.</li> <li>* Por la personalidad.</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Su tranquilidad.</li> </ul>  |
| Nuevos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ingreso reciente en la empresa</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* No se han identificado con ninguno de los grupos anteriores.</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>* No se han identificado con ninguno de los grupos anteriores.</li> </ul>              |

## CARTOGRAFIA TSU (RELACION FORMAL)

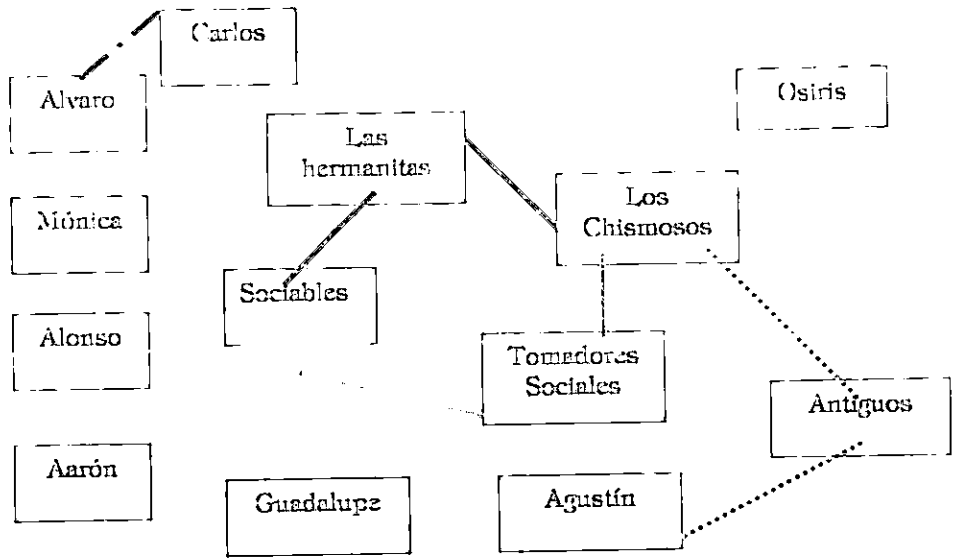


## EXPLICANDO LAS RELACIONES DE TSU (FORMAL)

| Tipo de Relación | Línea de Identificación | Características de la Relación   |
|------------------|-------------------------|--|
| Conflictiva      | -----                   | Por la relación de trabajo. Se encuentran unidos por el desacuerdo.                                |
| Competitiva      | -----                   | Por ver quien obtiene los mejores resultados en llamadas contestadas y en tiempo de productividad. |
| Amistosa         | -----                   | Ver cuadro de "Explicando las relaciones (Informal)".  |
| Unión            | -----                   | Forzosa, por ser compañeros de trabajo.  |



## CARTOCORRELA TSU (RELACION INFORMAL)



### EXPLICANDO LAS RELACIONES DE TSU (INFORMAL)

| Tipo de Relación | Línea de Identificación | Caracterización de la Relación   |
|------------------|-------------------------|--|
| Amigalosa        | .....                   | Comparten algunas actividades fuera del trabajo como son comida o eventos sociales |
|                  | .....                   | La relación se da con base al tiempo que llevan juntos trabajando.                 |
|                  | .....                   | Coinciden en el horario de comida  |

Nota: Los que carecen de línea, no se interrelacionan informalmente

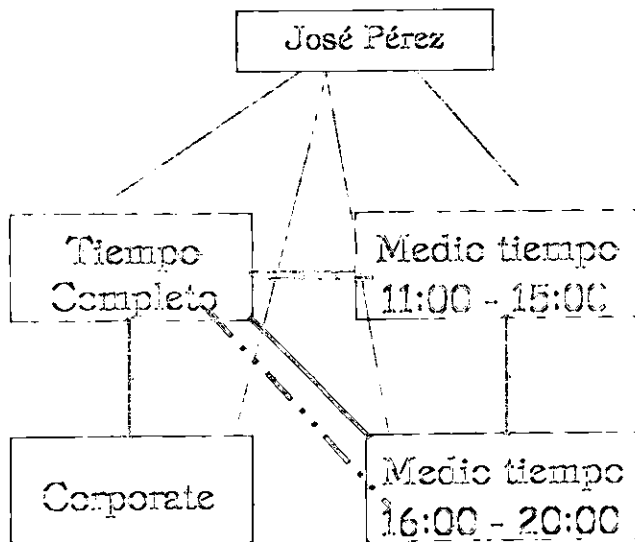
CONOCIENDO A RCP (Crédito American Express).

| Grupos                      | Origen de su nombre  | Razones de su Agrupación Inicial     | Razones de su Existencia Actual                         |
|-----------------------------|--|--------------------------------------|---|
| Viejos con viejos           | * Por la antigüedad que llevan trabajando en la empresa (entre 6 a 19 años en la empresa). | * Coincidencia en áreas de trabajo.  | * La antigüedad que tienen en la empresa.               |
| Semi-nuevos con semi-nuevos | o Por la antigüedad que llevan trabajando en la empresa (entre 8 a 10 meses).              | o Crecimiento de la cartera vencida. | o La diferencia de tiempo con respecto al primer grupo. |
| Nuevos con nuevos           | * Por la antigüedad que llevan trabajando en la empresa (entre 4 a 6 meses).               | * Crecimiento en la cartera vencida. | * Coincidencia en período de capacitación.              |
| Nuevos más nuevos           | * Por la antigüedad que llevan trabajando en la empresa (entre 2 a 4 meses).               | * Crecimiento en la cartera vencida. | * Coincidencia en período de capacitación.              |
| Conflictivo                 | * Siempre crea problemas con todos.  | * Personalidad conflictiva.          | * Personalidad conflictiva.                             |

*ENPLICANDO LA RELACION FORMAL EN RCP (TARJETAS DE SERVICIO)*

| <i>Tipo de Relación</i> | <i>Línea de Identificación</i> | <i>Caracterización de la Relación</i>   |
|-------------------------|--------------------------------|---|
| Conflictiva             |                                | Es el más conflictivo, tanto en la relación formal como informal.   |
| Competitiva             | .....                          | Los semi-nuevos, nuevos y más nuevos quieren demostrar a los más antiguos que saben trabajar las cuentas. |
| Amistosa                | .....                          | La característica de la personalidad de cada grupo es lo que les permite llevarse entre ellos mismos.     |

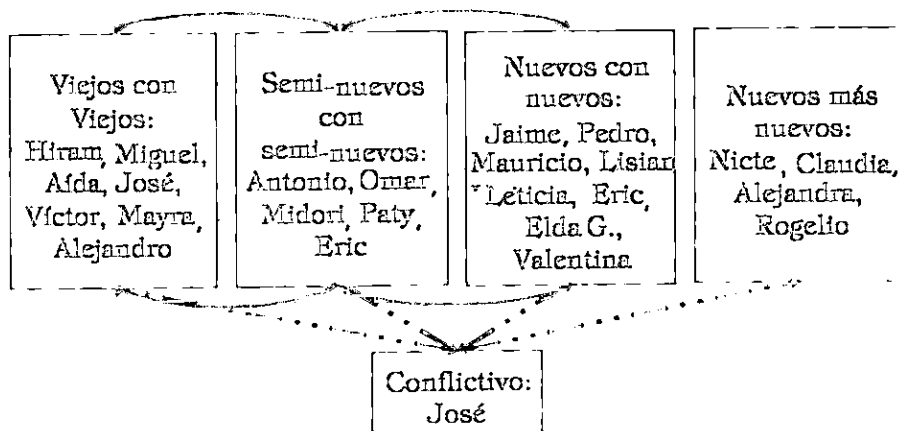
*CARTOGRAFIA DE LA RELACION FORMAL EN RCP (TARJETAS DE SERVICIO)*



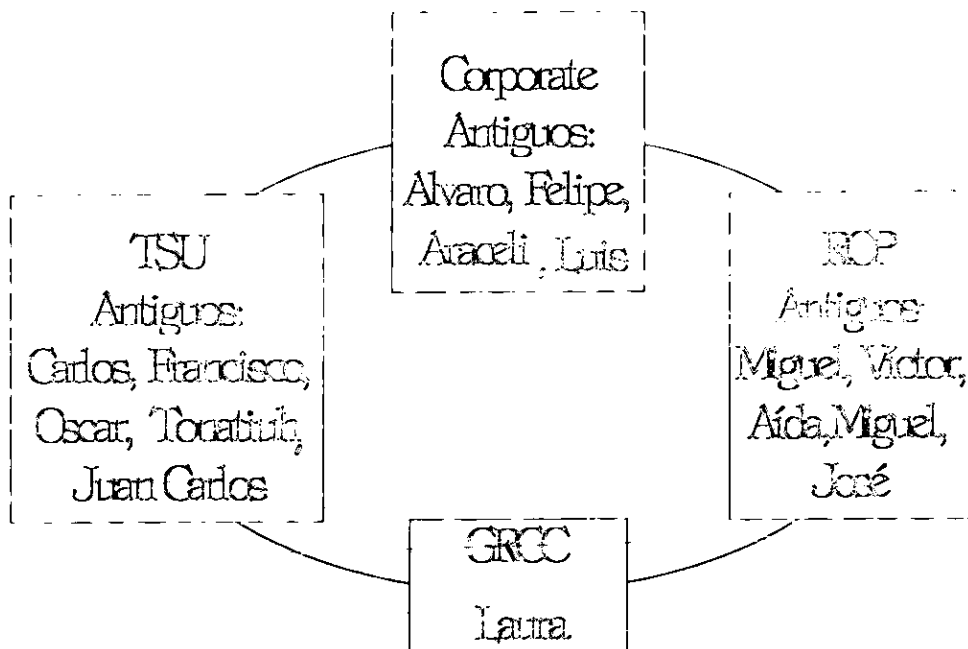
## EXPLICANDO LAS RELACIONES INFORMALES RCP

| Tipo de Relación | Línea de Identificación                                   | Caracterización de la Relación  |
|------------------|---|---|
| Amistosa         | —————   | Se relacionan los tres primeros grupos por similitud en caracteres, pero tienen rotas sus relaciones con el último grupo ya que no ha habido oportunidad de tratarse fuera del trabajo. |
|                  | No existe línea ya que no se relacionan con otros grupos. | Es el más conflictivo, pero todos lo soportan y tiene trato con todos. No se relaciona con ningún grupo de los anteriormente citados.   |

## CARTOGRAFIA DE LAS RELACIONES INFORMALES RCP



CARTOGRAFIA DE LAS RELACIONES INFORMALES DE  
LAS  
SUB-AREAS DE CREDITO MEXICO



La línea es la misma ya que ellos mantienen una relación amistosa desde hace muchos años, ya que pertenecen al grupo "de los viejos" del área de crédito. Los demás analistas no participan dentro de esta cartografía ya que no existe ningún tipo de relación informal ni formal entre ellos.

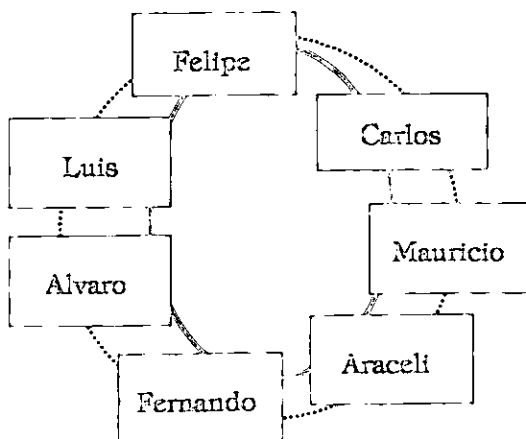
## CONOCIENDO A CORPORATE (TABLITA DE SERVICIO CORPORATIVA)

| Grupos              | Origen de su nombre  | Razones de su Agrupación Inicial  | Razones de su Existencia Actual   |
|---------------------|--|---|---|
| Viejos y semi-nuevo | <ul style="list-style-type: none"> <li>Antigüedad que llevan en la empresa (15 años), con excepción del semi-nuevo (1 año).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Han trabajado desde hace 15 años en la misma área de crédito.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>La amistad forjada durante este periodo.</li> </ul>          |
| Nuevos              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Menos de 2 meses de estar en la empresa.</li> <li>Asignado al área.</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajan durante el turno vespertino.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>No se han logrado integrar al grupo ya existente.</li> </ul> |

### EXPLICANDO LAS RELACIONES FORMALES DE CORPORATE

| Tipo de Relación | Línea de Identificación | Caracterización de la Relación  |
|------------------|-------------------------|---|
| Conflictiva      | —————                   | Al momento de aplicar las políticas para realizar ajustes en las cuentas. |
| Competitiva      | No existe línea         | No existe la competencia. Actúan como equipo de trabajo.                  |
| Amistosa         | .....                   | Mantienen relaciones informales fuera del área de trabajo.                |

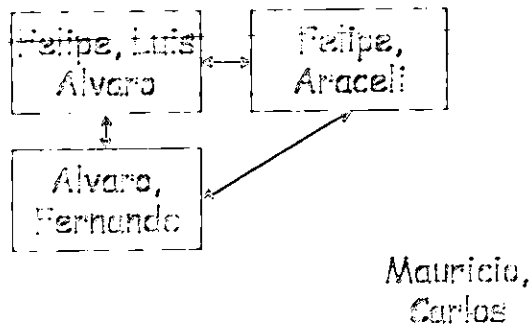
### CARTOGRAFIA DE LAS RELACIONES FORMALES DE CORPORATE



*EXPLICANDO LAS RELACIONES INFORMALES DE CORPORATE*

| <i>Tipo de Relación</i> | <i>Línea de Identificación</i> | <i>Caracterización de la Relación</i>                                       |
|-------------------------|--------------------------------|---|
| Amistosa                | ---                            | Mantienen relaciones interpersonales desde hace 15 años.                    |
| Solitarios              | ---                            | Son dos jóvenes nuevos. Su actitud no les ha permitido integrarse al grupo. |

*CARTOGRAFIA DE LAS RELACIONES INFORMALES EN CORPORATE*



Mauricio y Carlos no tienen relaciones informales con el grupo debido a su reciente ingreso en el área.

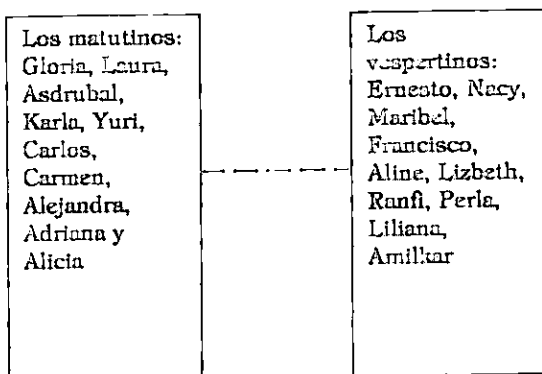
## CONOCIENDO A GRCC FORMAL (TAJUELAS DE CREDITO)

| Grupos          | Origen de su nombre                                     | Razones de su agrupación inicial | Razones de su existencia actual           |
|-----------------|---|----------------------------------|---|
| Los Matutinos   | * Todos trabajan en el mismo horario (7:00- 15:00 hrs.) | * Similitud de horario           | * Continúan laborando en un mismo horario |
| Los vespertinos | * Todos trabajan en el mismo horario (16:00-22:00 hrs.) | * Similitud de horario           | * Continúan laborando en un mismo horario |

## EXPLICANDO LAS RELACIONES FORMALES DE GRCC

| Tipo de relación | Línea de identificación | Caracterizando la relación   |
|------------------|-------------------------|--|
| Laboral          | -----                   | Trabajo de mismo producto y mismas cuentas, solamente se consultan decisiones. |

## CARTOGRAFIA DE LAS RELACIONES FORMALES DE GRCC





## RELACION INFORMAL GROCC

| Tipo de relación | Línea de identificación    | Caracterizando la relación:  |
|------------------|----------------------------|--|
| No hay relación  | * No hay línea de relación | * No existe relación, ya que difícilmente se ven por cuestiones de horario |

## CARTOGRAFIA DE LAS RELACIONES INFORMALES DE GROCC

|   |  |
|---|--|
| <p>Los matutinos:<br/>                     Gloria, Laura,<br/>                     Asdrubal,<br/>                     Karla, Yuri,<br/>                     Carlos,<br/>                     Carmen,<br/>                     Alejandra,<br/>                     Adriann y<br/>                     Alicia</p> | <p>Los<br/>                     vespertinos:<br/>                     Ernesto, Nancy,<br/>                     Maribel,<br/>                     Francisco,<br/>                     Aline, Lizbeth,<br/>                     Renfi, Perla,<br/>                     Liliana,<br/>                     Amilker</p> |
|---|--|

*Nota: En esta cartografía no existen líneas que diferencien las relaciones, ya que no existe ningún tipo de relación, por eso se considero prudente no poner línea.*

## CONOCIENDO A GRCC MATUTINO

| Grupos         | Origen de su nombre   | Razones de su Agrupación Inicial   | Razones de su Existencia Actual   |
|----------------|---|--|---|
| Los amigables  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tienen como característica que su buena relación con los demás analistas del área</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Similitud de carácter.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Similitud de carácter, fortalecimiento de las relaciones interpersonales.</li> </ul>                   |
| Los tranquilos | <ul style="list-style-type: none"> <li>La quietud de su personalidad.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Productivos para la empresa</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Su tranquilidad.</li> </ul>  |
| Los pesimistas | <ul style="list-style-type: none"> <li>Siempre se encuentran a disgusto con la situación.</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Siempre cuestionan las decisiones de los mandos medios superiores.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Constante molestia por las decisiones y políticas que emanan la empresa y sus supervisores.</li> </ul> |

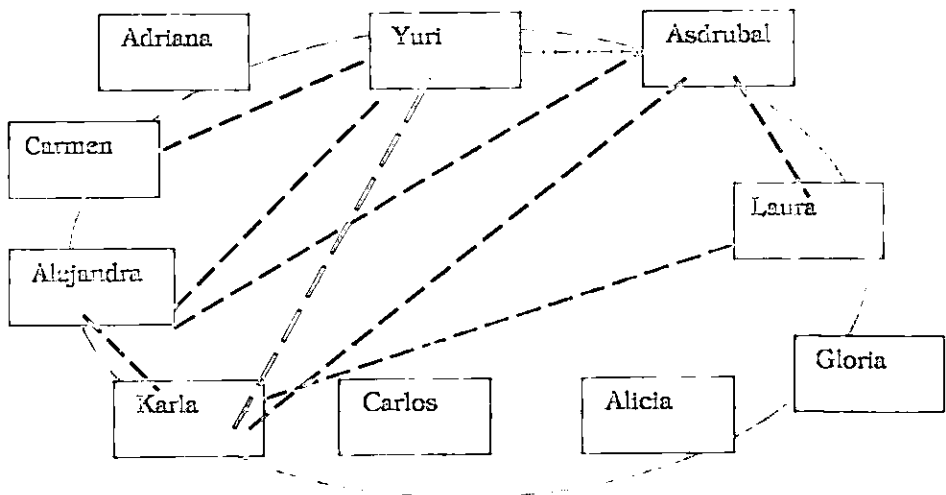
## CONOCIENDO A GRCC VESPERTINO

| Grupos          | Origen de su nombre  | Razón de su agrupación inicial  | Razón de su existencia actual   |
|-----------------|--|---|---|
| Amigables       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tienen como característica su buena relación con los demás</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Similitud de carácter</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de relaciones interpersonales</li> </ul> |
| Trio femenino   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comparten espacio físico en el área de trabajo</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comparten el mismo lugar físico</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Su relación informal</li> </ul>                          |
| Ducto masculino | <ul style="list-style-type: none"> <li>Son los menos participativos en la relación informal durante el horario de trabajo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Su lugar físico en el área de trabajo los aleja del área de trabajo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comparten formas de trabajo.</li> </ul>                  |

## EXPLICANDO LAS RELACIONES FORMALES DE GRCC

| Tipo de Relación | Línea de Identificación | Caracterización de la Relación   |
|------------------|-------------------------|--|
| Conflictiva      |                         | Es el más conflictivo, tanto en la relación formal como informal.  |
| Competitiva      |                         | Todos tratan de destacar con el mayor número de cuentas trabajadas y calidad de la llamada.  |
| Amistosa         |                         | Esta solamente se da en un grupo pequeño y es por el interés de cada uno de los analistas de establecer relaciones interpersonales fuera del horario de trabajo. |
| Solitarios       |                         | No establecen relaciones interpersonales con ninguno de los analistas, únicamente relaciones formales para consulta de cuentas trabajadas.                       |

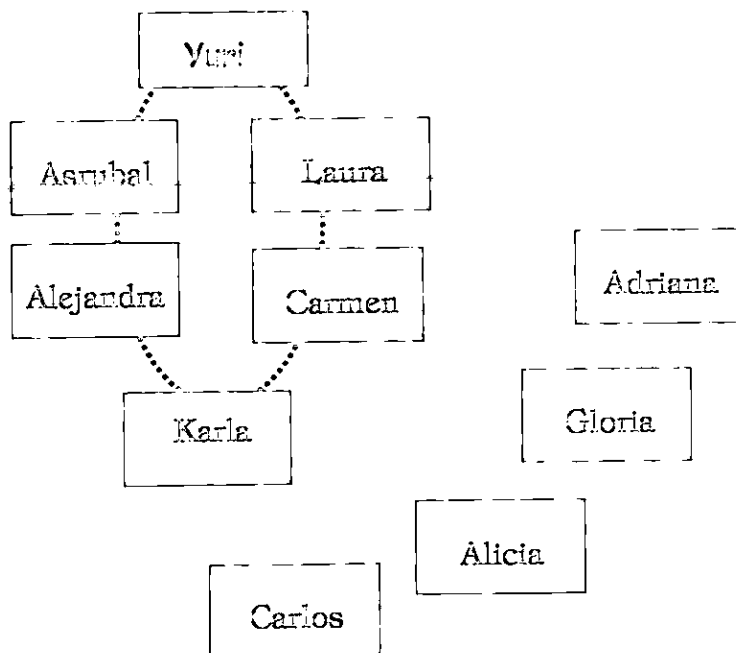
## CARTOGRAFIA FORMAL DE GRCC MATUTINO



## EXPLICANDO LA RELACION INFORMAL GRCC

| Tipo de relación | Línea de identificación | Caracterización de la realización                    |
|------------------|-------------------------|--|
| Amistosa         | -----                   | Se relacionan más por compatibilidad de caracteres   |
| No hay relación  | No existe línea         | Son solitarios y no se relacionan con el demás grupo |

## CARTOGRAFIA DE LAS RELACIONES INFORMALES DE GRCC MATUTINO



### "Conociendo algunos líderes de Crédito".

Las personas que ayudaron para realizar el trabajo de observación, son líderes en cada Sub-área de Crédito, se trato que cada uno de ellos tuviera un perfil diferente como es antigüedad, edad, visión de la empresa entre otros, y la mayoría cumplen también con el rol de líderes formales, en excepción del sub-área TSU Crédito ya que en esta área se detecto que no existe ningún líder entre los analistas, aquí se tomo una persona con más antigüedad y otra con menor tiempo en la empresa.

#### *Laura Guarneros.*

Laura Guarneros es analista del área de crédito, sub-área tarjetas de crédito (GRCC), tiene trabajando en la empresa alrededor de 7 años opina que " el área de GRCC crédito, está dividida por el turno matutino y vespertino y de hecho existe rivalidad sobre todo en el desempeño del trabajo". Fuera del trabajo la relación interpersonal entre algunos analistas es bastante agradable y buena, suelen ir a comer una vez a la semana, "no la totalidad del área va, lo que si es seguro que nuestros supervisores no nos acompañan y no conviven con nosotros" La relación con las otras áreas como son RCP, TSU y Corporate es muy poca la relación, incluso ni siquiera nos conocemos todos los analistas que laboramos en el área de crédito México, solamente Mantenemos relaciones fuera del trabajo los miembros de cada área.

Los supervisores del área son especiales y más que eso los podría definir a Coty Quintana como una mujer con carácter especial y eso no le ayuda mucho y David Domínguez es demasiado arrogante y creído tanto en su forma de ser como en la de dirigirse a nosotros.

#### *Ernesto Torreblanca*

Ernesto labora desde hace 11 meses en la sub-área de tarjetas de crédito (GRCCC), del área de crédito, el describe que el área esta dividida en dos partes en el horario de la mañana y en el de la tarde,(donde el labora), realmente no se interrelacionan ni en relaciones formales ni informales, en si la relación que se mantiene con el turno matutino es aislada y sin ningún contacto; el ambiente de trabajo en la tarde lo describe como algo más tranquilo y no existe problema alguno entre los analistas. Considera a la empresa como buena en todo el sentido de la palabra, el trabajo que se desarrolla en el área en algunas ocasiones se vuelve monótono, ya que no hay demasiadas variantes, tal vez la variantes y la diferencia las marquen los mismos clientes de acuerdo a sus reacciones en el momento en que se les cobra, lo que queda claro es que ellos son lo más importante para cada uno de nosotros así como para la empresa, ya que son el negocio mismo.

Para él la relación con otras sub-áreas (RCP, GRCC, TSU y Corporate) es completamente nula e inexistente, la única relación existente es con los supervisores y es completamente formal. Para Ernesto el Director del área Mario Vela es una persona que le falta tacto para tratar a la gente; a los Supervisores lo podría definir de la siguiente forma a: Coty Quintana como una buena jefa y excelente motivadora de Su equipo y David Domínguez como el motivador número uno y sabe hacer Su trabajo, Ernesto confirma que la sub-área de crédito GRCC turno vespertino es un grupo aislado.

### *Araceli Rangel*

Araceli lleva trabajando en el Crédito 17 años, tiene conocimiento de todos los productos (ha trabajado todos los productos), Su funcionamiento, políticas y procedimientos. Para ella la actual empresa, es una empresa gigante, donde se ha perdido todo tipo de relación interpersonal entre los empleados. Hoy en día no existe esa relación, y la única relación interpersonal que existe es la que practicas con tus mismos compañeros de área.

El área Corporativa (Corporate) es la más pequeña de las sub-áreas de Crédito, en esta solamente laboran 7 personas y la mayoría de ellas con más de 10 años de antigüedad en la empresa; Araceli los define como personas que realmente tienen puesta la camiseta de American Express, mientras que los jóvenes o de nuevo ingreso toman a la empresa como un trabajo de paso y pocos con la idea de crecer dentro de la misma.

Lo que más valora dentro de la empresa es el aprender a relacionarte con los demás, esto es, a través del servicio que se ofrece al cliente, además del buen ambiente con tus compañeros, pero tal vez lo más importante es la disposición de enseñanza entre los analistas. Mario Vela, Director del área, mantiene una buena relación con el equipo y Su único problema es que no sabe realmente las cargas de trabajo que se tienen y considera que todo es sistematizado, pero en sí la relación es agradable. Cabe mencionar que es la única área que trabaja sin necesidad de un supervisor, ya que Su experiencia les permite desarrollar su trabajo hábilmente.

### *Miguel Cervantes*

"Milke", como lo conocen en la sub-área de RCP, es analista y juega un papel importante en el área ya que es el puente de comunicación entre los supervisores y los analistas del área. Comenta "que no existe una relación de amistad entre los analistas fuera del trabajo, ya que el mismo horario y el desempeño del trabajo no nos permite convivir y conocerse más. La relación informal se pierde cuando llega Mario Vela, Director del área, ya que separa los grupos y marca la diferencia entre TSU; GRCC; RCP y Corporate; es o es

desde sus relaciones interpersonales hasta sus lugares físicos, convirtiendo en a TSU como la peor área de Crédito; antes de que él llegara, interactuábamos todos sin ningún problema y sin ninguna presión”.

Los supervisores hacen actualmente el trabajo para su jefe y no para los analistas, esto implica que los supervisores no presenten el mayor interés por Su gente, además que algunos de ellos ni siquiera conocen el funcionamiento del área. Una de las problemáticas del área es que los analistas en vez de aplicar las políticas y procedimientos de acuerdo a lo establecido por la empresa, si no lo hacemos de acuerdo a nuestro criterio, y esto causa gran desinformación y grandes variantes”.

Para Miguel pocos grupos se llevan bien entre sí y además, sus relaciones con las otras su-áreas están limitadas y empobrecidas, finalmente nos indica que para él es un orgullo trabajar en American Express.

#### *Guadalupe Cruz*

Lupita trabaja en la sub-área de TSU Crédito desde hace un año cuatro meses, ella llegó a la empresa contratada por el área de servicio a clientes, donde estuvo solamente dos días ya que al tercero la cambiaron como “personal de apoyo ala sub-área de TSU Crédito” ya que en ese momento existía una carga de trabajo en demasía, aunque finalmente se queda a laborar de fijo (aún sin planta de la empresa), en esta sub-área. Actualmente no proporcionamos el servicio a los clientes como realmente se debe y se merece el cliente, ya que nuestro objetivo es poder ayudarlo y en específico en esta área el cobrarle y así recuperar la mayor parte de dinero que se queda. La comunicación informal es limitada, ya que no hay tiempo para ejercerla por el mismo tipo de trabajo que se desarrolla, en cuanto a la comunicación formal esta rota completamente y para mejorarla se deberían realizar juntas donde los líderes nos escucharan sin objetar nuestros comentarios.

En lo que respecta a los líderes del área, considero que les falta mayor capacitación y en específico del Director Mario Vela, “no he tenido mucho contacto con él, pero lo que se por otras personas es que es una persona bastante grosera” y lo que son los supervisores directos, les falta ser mejores líderes tanto en actitud como en desempeño.

#### *Carlos Rodríguez*

Carlos tiene trabajando en American Express 17 años, cuando ingresa a la compañía pasaba por una etapa muy difícil por la situación política del país, ya que en ese momento se vivía la devaluación de 1982, así como la nacionalización de la banca; aunque cabe aclarar que al interior de la empresa

se tenía un agradable ambiente de trabajo; a comparación de ahora la empresa pasa por mejores tiempos, con mayor estabilidad, consolidación y sobre todo ahora es una empresa mucho mayor, el ambiente de trabajo es igual de bueno pero un poco más limitado por el número de llamadas y cuentas en atraso. El problema de la comunicación es bastante fuerte en el área de crédito en general ya que falta la información oportuna en el área, lo cual no te permite tener un mejor desempeño y aplicación en procedimientos, afectando directamente a los clientes y por ende a los resultados.

La opinión de Carlos sobre los líderes de la empresa es de la siguiente forma:

*Director de la empresa* (Edmundo Pérez de Cobos), no existe contacto con él y mucho menos un acercamiento ni con él ni con el personal en general.

*Vicepresidente de Operaciones* (Lucía Pulido), tiene poco contacto con el personal y en cuestión de trabajo en las áreas operacionales, tiene cambios positivos, así como grandes cambios tecnológicos.

*Director del área* (Mario Vela), le falta sensibilidad, debido a proceso personal; no conoce el trabajo de cada una de las personas del área. Desde la perspectiva de la empresa es un excelente administrador que ha dado buenos resultados a la compañía.

*Supervisores* (Bibiana Obregón, Oscar Medina, Luz Rodríguez, Coty Quintana, David Domínguez y Sergio Domínguez), les falta experiencia y conocimiento del trabajo -excepto Oscar-, tienen buen potencial y sobre todo preparación.

Con lo que respecta a los compañeros de trabajo (analistas), se ha formado un buen grupo donde se conjunta la experiencia con el conocimiento de la gente nueva, al igual que se mantienen buenas relaciones, cabe aclarar que esto es en cada sub-área, ya que no se relacionan las sub-áreas entre sí.

A continuación se muestran los resultados de la encuesta aplicada a los analistas de crédito, para determinar el problema de comunicación detectado hasta este momento; se realizó a todas las sub-áreas de crédito.

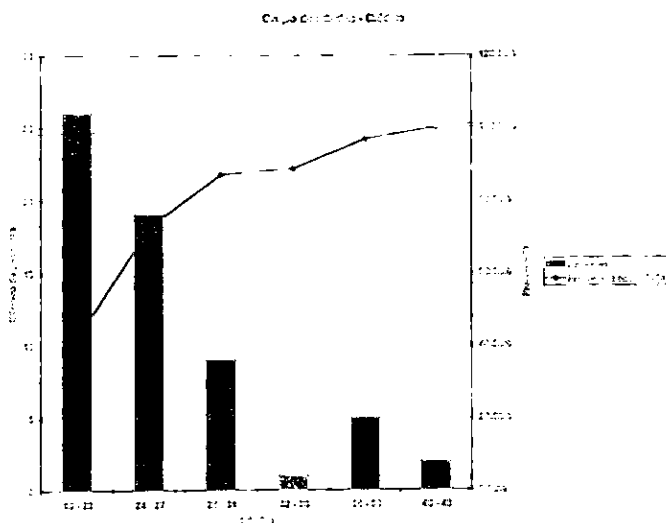


## RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS ANALISTAS DEL AREA DE CREDITO.

Como resultado de 63 encuestas realizadas en el área de Crédito, que abarca el 86% del total de analistas del área (GRCC, RCP, TSU y Corporate) se tuvieron los resultados que a continuación se presentan.

### I. Datos Generales.

Como se muestra en la gráfica de "Grupos de edades - Crédito", el 72.58% del personal se encuentra en las edades de 19 a 27 años, lo que denota que el área es sumamente joven, reflejo de las políticas de contratación de la empresa. Sin embargo, cerca del 42% son jóvenes de 19 a 23 años de edad, que regularmente carecen de algún tipo de compromiso como para permanecer a largo plazo dentro de la empresa, originando un alto índice de rotación de personal no solo en el área, sino en la empresa en general.

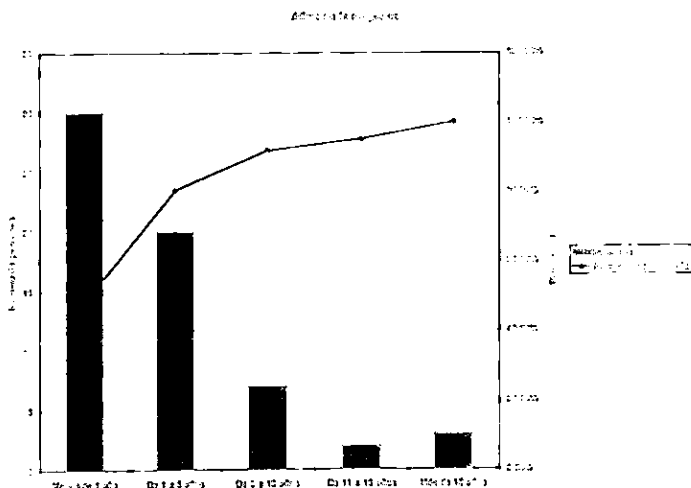


Asimismo, no existe un fuerte grupo de edades comprendidas entre los 32 a los 35 años, lo que hace que la ideología de los más jóvenes constantemente estén en cheque.

En cuanto al sexo de los encuestados, el 53% son hombres y el 47% son mujeres, mostrado en la gráfica de pastel siguiente:



Como última parte de los datos generales, cabe destacar que cerca del 50% de las personas integrantes del área tienen menos del un año, y más del 80% entre menos de un año y 5 años, como la muestra la gráfica siguiente:



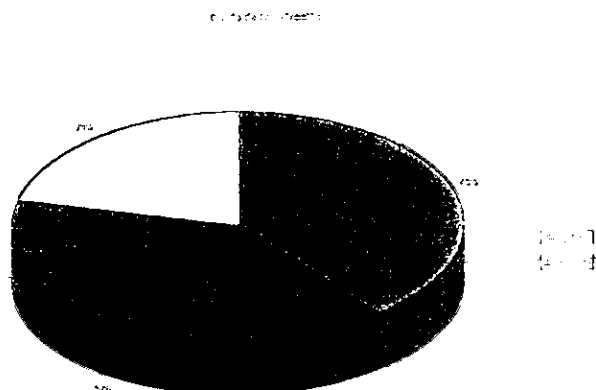
Esto acarrea dos fenómenos: primero, que las cuentas de mayor dificultad y criterio se encuentren en manos de muy pocas personas, ya que no se cuenta con gente con experiencia. Segundo, que no sea posible capacitar a las

personas de forma oportuna y, en algunas ocasiones, se aprenda a través de prueba y error.

La situación ha dado lugar a que, en el área donde se requieren personas con mayor experiencia, se vean en la necesidad de contratar personal nuevo, bajo el riesgo de que se cometa un error de gran magnitud.

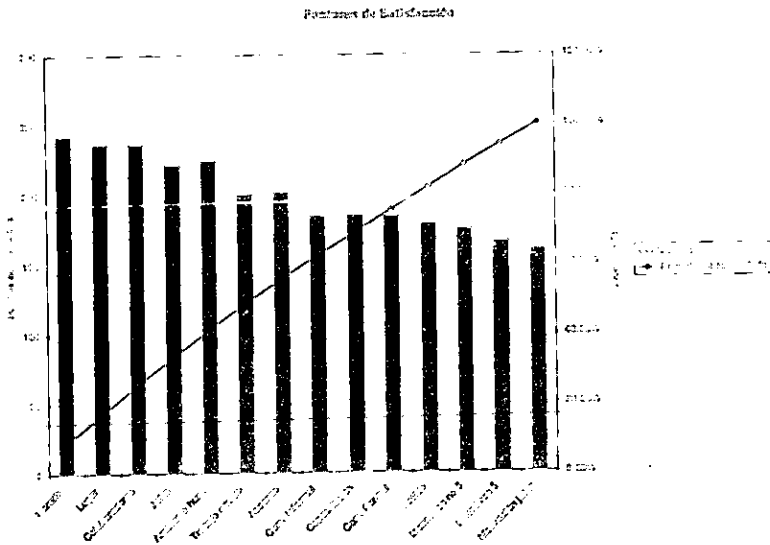
## II. Grado de Satisfacción.

En esta segunda parte de la encuesta, se solicitó al encuestado que calificara el grado de satisfacción que tenía con respecto a su estancia en la empresa. Los resultados se muestran en la siguiente gráfica de pastel:



Cerca del 60% de las personas consideran el grado de satisfacción que tienen dentro de la empresa como bueno o excelente. Solo el 40% se considera ligeramente insatisfecho en su estadía dentro de la empresa.

Dentro de los factores que ayudan a que las personas se encuentren satisfechas al laborar dentro de American Express se encuentran los señalados en la siguiente gráfica.



Los cuatro factores principales que dan origen a la motivación del personal son:

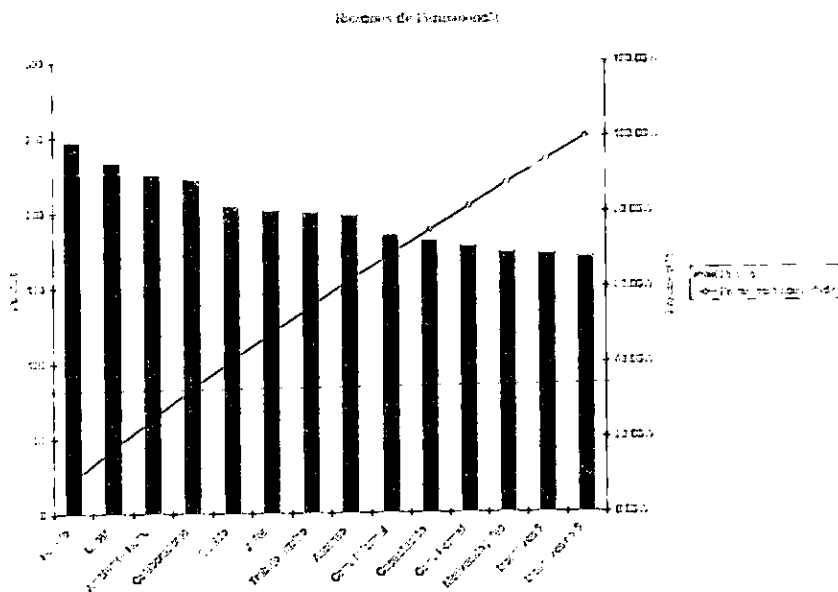
- a) Horario de trabajo.
- b) Lugar de trabajo, entendiéndose esto como las instalaciones y los elementos tecnológicos y técnicos necesarios para desarrollar su actividad.
- c) Colaboradores, que son los compañeros de trabajo.
- d) Jefes, que es la relación que sostienen de forma personal con sus jefes.

Sin embargo, las personas no se sienten motivados con los incentivos de carácter económicos y sueldo, incentivos de carácter no económico y, adicionalmente, por la motivación por parte de sus jefes. Esto nos ayuda a ver que el carácter motivacional de la empresa, en cuanto al desarrollo de programas que permitan a las personas ser premiadas en cuanto a sus aportaciones normales y extraordinarias a la empresa, es muy poco con respecto a las expectativas de las personas.

En cuanto a los elementos de comunicación dentro de la empresa, de carácter formal e informal, se encuentran en la parte media del gráfico.

### III. Razones de permanencia.

En cuanto a las razones de permanencia del personal dentro de la empresa, los factores se encuentran mostrados en la siguiente gráfica:



De forma general, los factores principales para la estancia coinciden con los de motivación. Sin embargo, existe incongruencia en cuanto al concepto del sueldo, ya que si, ciertamente no es un factor de alto grado motivacional, si resulta ser un criterio importante para permanecer dentro de la empresa.

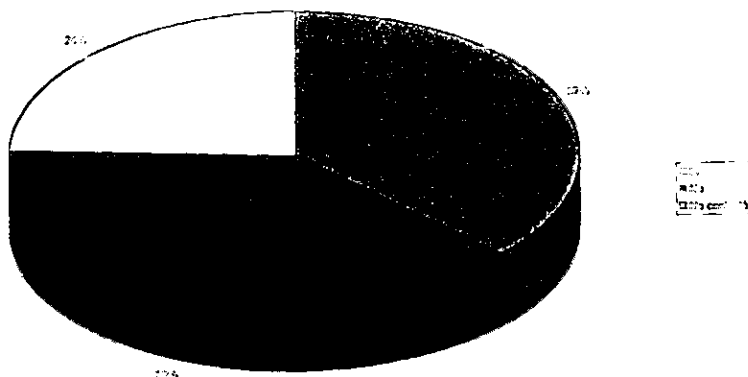
Los factores menos importantes por los cuales las personas no permanecerían en la empresa son coincidentes también; sin embargo, tanto la comunicación formal como informal se han acercado más hacia el extremo derecho de la gráfica, lo que nos permite ver que, junto con la capacitación, son aspectos susceptibles de mejorarse.

Al preguntar sobre el tiempo que desea permanecer en la empresa, y como resultado de la contratación sumamente joven, que es muy posible que este desarrollando una carrera universitaria, este grupo considera su estadía en no

más de dos años dentro de la empresa, ya que se evidencia que lo ven como una buena presentación en su curriculum.

Al preguntar si tuviera una la oportunidad inmediata de trabajo para dejar la empresa; el 37% contestó que si la tomaría, mientras que solo el 24% contestó que no. Los resultados se muestran en la gráfica siguiente:

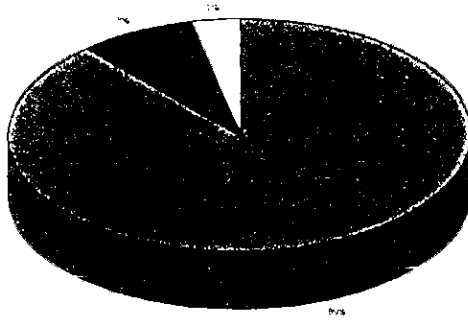
Oportunidad de Cambio



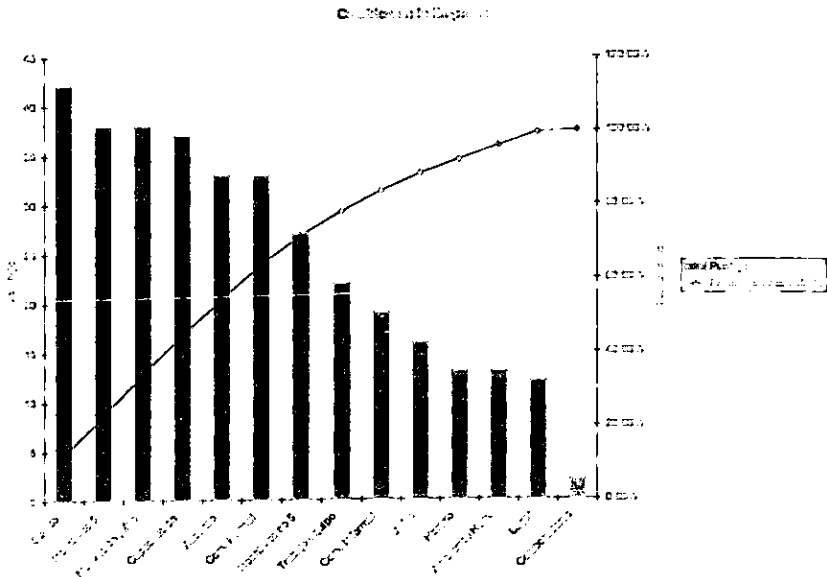
#### IV. Factores de Orgullo.

En cuanto al grado de orgullo con respecto a su desempeño en la empresa, el 89% de las personas contestaron que se sienten orgullosas de su papel dentro de la misma. El 8% se siente a disgusto con el mismo. Esto nos ayuda a interpretar que las personas creen que su participación dentro de la empresa ha sido la suficiente como para cumplir sus expectativas personales y las de American Express.

Estos resultados se muestran en la gráfica siguiente:

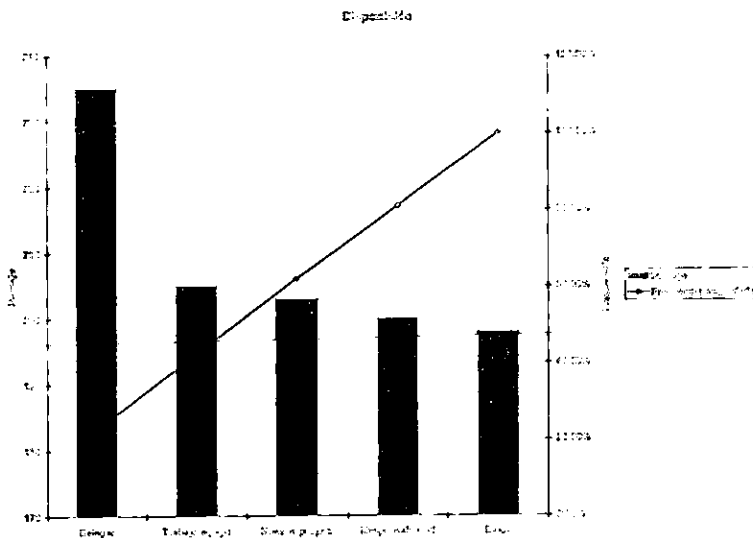


Si se diera la opción de que la persona pudiera cambiar algunos factores dentro de la empresa, los factores que serían los mostrados en la gráfica siguiente:



Los factores que se considera como necesarios para cambiar son coincidentes con los establecidos en la primera gráfica.

En cuanto a los cinco aspectos considerados para incrementar su participación dentro de la empresa (disposición para trabajar en equipo, desarrollar nuevos proyectos, dirigir equipos, afrontar nuevas responsabilidades y delegar trabajo), fueron igualmente aceptadas por el personal, con una ligera tendencia a delegar trabajo, como lo muestra la gráfica:



Por último, el 80% de los encuestados consideran a American Express como una empresa buena o excelente.

*Nota:* El cuestionario que se utilizó para las encuestas, se encuentra anexo en las siguientes páginas.



**1. Datos Generales**

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Años en la empresa: \_\_\_\_\_

**2. Grado de satisfacción en la empresa.**

Califique del 1 (malo - decepcionante) a 5 (excelente) el grado de satisfacción durante su estancia en la empresa:

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| (Grado de satisfacción)                          |   |   |   |   |   |
| Factores que generan este nivel de satisfacción: |   |   |   |   |   |
| Lugar de trabajo (condiciones y equipo)          |   |   |   |   |   |
| Horario de trabajo                               |   |   |   |   |   |
| Sueldo percibido                                 |   |   |   |   |   |
| Jefes inmediatos                                 |   |   |   |   |   |
| Colaboradores (al mismo nivel jerárquico)        |   |   |   |   |   |
| Subordinados                                     |   |   |   |   |   |
| Posibilidades de ascenso en la empresa           |   |   |   |   |   |
| Programas de capacitación                        |   |   |   |   |   |
| Comunicación formal                              |   |   |   |   |   |
| Comunicación informal                            |   |   |   |   |   |
| Ambiente humano de trabajo                       |   |   |   |   |   |
| Incentivos económicos                            |   |   |   |   |   |
| Incentivos no económicos                         |   |   |   |   |   |
| Motivación por parte de jefes inmediatos         |   |   |   |   |   |
| Trabajo en equipo                                |   |   |   |   |   |

**3. Razones de permanencia**

Califique del 1 (malo - decepcionante) a 5 (excelente) el grado de satisfacción durante su estancia en la empresa:

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Lugar de trabajo (condiciones y equipo)   |   |   |   |   |   |
| Horario trabajado                         |   |   |   |   |   |
| Sueldo percibido                          |   |   |   |   |   |
| Jefes inmediatos                          |   |   |   |   |   |
| Colaboradores (al mismo nivel jerárquico) |   |   |   |   |   |
| Subordinados                              |   |   |   |   |   |
| Posibilidades de ascenso en la empresa    |   |   |   |   |   |
| Programas de capacitación                 |   |   |   |   |   |
| Comunicación formal                       |   |   |   |   |   |
| Comunicación informal                     |   |   |   |   |   |
| Ambiente humano de trabajo                |   |   |   |   |   |
| Incentivos económicos                     |   |   |   |   |   |
| Incentivos no económicos                  |   |   |   |   |   |
| Motivación por parte de jefes inmediatos  |   |   |   |   |   |
| Trabajo en equipo                         |   |   |   |   |   |

¿Cuánto tiempo espera permanecer en la empresa? \_\_\_\_\_

¿Si tuviera una oportunidad inmediata de trabajo, dejaría la empresa?  Si  No

#### 4. Factores de orgullo

¿Te sientas orgulloso de tu trabajo en la empresa?  Si  No

Si tuviera la oportunidad de cambiar algo dentro de la empresa que permitiera que te sintieras orgulloso de tu trabajo sería (marcar todos los que aplique):

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Lugar de trabajo (condiciones y equipo)   |   |   |   |   |   |
| Honorio trabajado                         |   |   |   |   |   |
| Sueldo percibido                          |   |   |   |   |   |
| Jefes inmediatos                          |   |   |   |   |   |
| Colaboradores (el mismo nivel jerárquico) |   |   |   |   |   |
| Subordinados                              |   |   |   |   |   |
| Posibilidades de ascenso en la empresa    |   |   |   |   |   |
| Programas de capacitación                 |   |   |   |   |   |
| Comunicación formal                       |   |   |   |   |   |
| Comunicación informal                     |   |   |   |   |   |
| Ambiente humano de trabajo                |   |   |   |   |   |
| Incentivos económicos                     |   |   |   |   |   |
| Incentivos no económicos                  |   |   |   |   |   |
| Motivación por parte de jefes inmediatos  |   |   |   |   |   |
| Trabajo en equipo                         |   |   |   |   |   |

Otros (especifique):

Califique del 1 (malo - decepcionante) a 5 (excelente) el grado de satisfacción durante su estancia en la empresa:

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Opinión General de la empresa                 |   |   |   |   |   |
| Disposición para trabajar en equipo           |   |   |   |   |   |
| Disposición para desarrollar nuevos productos |   |   |   |   |   |
| Disposición para dirigir equipos              |   |   |   |   |   |
| Disposición nuevas responsabilidades          |   |   |   |   |   |
| Disposición para delegar trabajo              |   |   |   |   |   |

#### 5. Propuestas hacia la empresa. Especifique la propuesta y la razón que la sustenta:

## TEMA 6

### LA COMUNICACION DENTRO DE AMERICAN EXPRESS.

La comunicación y la cultura dentro de las organizaciones solamente a la luz de las percepciones y las estrategias de los actores organizacionales. Son instrumentos para determinar lo que separa y desintegra, a fin de utilizarlas como un recurso para acercar y vincular. La cultura sirve para construir una vida en común e idealmente, forjar las mismas representaciones y aspiraciones, eso es lo que le da rumbo a la organización, evita la fuga de energía que significan muchos y diferentes caminos, sino es que contradictorios, que es lo que caracteriza a las organizaciones enfrentadas, altamente costosas, ineficientes e ineficaces. La comunicación a su vez, es un instrumento de la cultura y de los objetivos organizacionales, permite el logro de acuerdos y la ratificación y fortalecimiento del rumbo institucional o empresarial. La gestión de ambas se percibe actualmente como una de las soluciones al problema del poco compromiso de la voluntad humana, pero esta cohesión y claridad de la trayectoria organizacional no se logra mediante convencimiento o persuasión, sino que es un producto del respeto de la libertad y las diferencias humanas; de ahí que aspirar a una cierta eficacia en la utilización de estos recursos, es imprescindible tener plena conciencia de las diferencias que atraviesan a la organización,<sup>1</sup> este es el trabajo que se realizó durante el desarrollo de este tema, donde se trato de encontrar con base a los resultados de la investigación, las diferencias y similitudes entre cada uno de los actores estudiados, así como los problemas vistos por cada uno de ellos, teniendo como principal problema, la comunicación desde un nivel empresarial hasta entre los mismo analistas, así como también conoceremos los proyectos que tiene la empresa y sus actores, donde descubriremos que no todos caminan hacia el mismo objetivo, donde también se detecta una disfunción en metas y anhelos, concluiremos con una comparación del desarrollo de actitudes comunicativas empleadas por el director del área de Crédito principalmente hasta los analistas; así como la evaluación que hacen estos últimos a la empresa y sus líderes a través del Employee Value Service, que finalmente es la vanidad de la empresa.

<sup>1</sup> Imágenes de la organización. Taller de investigación. Profesor Jaime Pérez Dávila. México Invierno de 1988.

### "Comunicación: el gran problema".

Durante la investigación de este trabajo, se detectaron varios problemas que forman parte de la empresa y Su alrededor, descubriendo que el problema más importante, curiosamente es el que nos compete la comunicación. Cabe aclarar que las diferentes problemáticas percibidas son en función de los diferentes actores organizacionales estudiados (imagen institucional u oficial, perspectiva individual o del investigador, imagen externa, así como las imágenes del líder y la del personal de la empresa), las problemáticas pueden ser múltiples y variadas y finalmente no coinciden con lo planteado en un principio como un problema.

### *"Coincidencias y Diferencias".*

En toda investigación organizacional siempre hay imágenes sobre rubros que no necesariamente coinciden con los aspectos propuestos anteriormente, estas imágenes también es necesario recuperarlas porque nos darán una idea mucho más completa de nuestro centro de trabajo, en este caso se realizaron dos cuadros donde se presentan las coincidencias entre la empresa y sus actores así como las diferencias que tienen entre ellos mismos, lo cual nos permitirá tener un panorama más amplio de la compañía.

Ver cuadros anexos.





*"¿Somos un Proyecto de clase mundial o regional?".*

Los proyectos descubiertos en la investigación se con juntaron y se presentan en un cuadro que nos permite observar que tan disfuncionalmente puede caminar la empresa de sus actores y su alrededor, se presentan básicamente en tres categorías que son:

- La marca más respetada del mundo
- Menor riesgo.... Mejora de cartera: Resultado de una empresa sana.
- Caminando con el cambio

Donde podremos ver como cada una de los actores estudiados (imagen institucional, individual, externa, líderes y el personal), tienen diferentes proyectos y no todos van encaminados hacia los objetivos de la empresa.

Ver cuadro anexo.



**PROYECTOS DE EMPRESA**

|                    | <b>La marca más respetada del mundo</b>   | <b>Menor tiempo... mejor y de cuarta</b><br><i>Resultada de una encuesta</i>   | <b>Caminaro con el curul</b>  |
|--------------------|---|--|---|
| <b>Oficial</b>     | Millennia<br>Target mundial (Empresas en el mundo)<br>Wolvo<br>Se ha creado el primer estándar en electrónica, llevando que los clientes: todos los productos en el mundo. Mejor marca en calidad de vida y precio en el mundo. | Mayor recuperación del dinero<br>Recuperación de la economía<br>Mejora de estándares de calidad<br>Aplicación de políticas y procesos altamente confiables<br>Beneficio para los servicios |   |
|                    | Crecimiento de la economía<br>Crecimiento de TMS Internacional (Argentina)<br>Crecimiento en Latinoamérica  |  |   |
|                    | Compañía más inteligente en el mundo<br>Target: Inteligente en unión con Vicio  |  |   |
| <b>Extrema</b>     | Crecimiento y servicios en el mundo   |  |   |
|                    | Compañía más respetada  |  |   |
| <b>Lider</b>       | Lacy Pulido   | Recuperación de la economía<br>Zona de calidad<br>Recuperación de la información mundial para el mundo   | México / Operaciones<br>Tráfico y servicios en el mundo<br>Tener calidad y cumplir con los estándares |
|                    | Mario Velá  | Compañía más respetada   | Momento histórico, cambio de la historia<br>Crecer en el mundo<br>Beneficio y los servicios           |
|                    | Sergio Domínguez<br>Luis Rodríguez  | Compañía más respetada<br>Compañía más respetada<br>Compañía más respetada   |   |
|                    | Bibiana Obando  | Crecimiento y servicios en el mundo  |   |
|                    | Osier Medina<br>Geoy Quintana<br>David Domínguez  | Compañía más respetada<br>Compañía más respetada<br>Compañía más respetada   |   |
| <b>El Personal</b> | Compañía más respetada en el mundo<br>Compañía más respetada en el mundo  | Compañía más respetada en el mundo<br>Compañía más respetada en el mundo   | Servicio a cualquier parte del mundo  |

## "La vanidad del employee Value Services".

El Employee Value Service es una encuesta que realiza semestralmente la empresa a sus empleados (analistas) para evaluar la actuación de sus líderes y de la empresa en general. Se evalúan aspectos tales como:

- a. Desempeño de la empresa.
- b. Las herramientas que la empresa proporciona.
- c. Proyectos y programas de motivación.
- d. Actitud y compromiso de servicio orientado al empleado de parte de supervisores, gerentes y vicepresidentes de área.

La metáfora que utilizaremos para referirnos a las consecuencias de la aplicación del Employee Value Services es la que encontramos citada en el libro de Eclesiastés, de la cual haremos la transcripción a continuación:

"Todo tiene su tiempo, y todo lo que se quiere debajo del cielo tiene su hora. Tiempo de nacer, y tiempo de morir; tiempo de plantar, y tiempo de arrancar lo plantado; tiempo de matar, y tiempo de curar; tiempo de destruir, y tiempo de edificar; tiempo de llorar, y tiempo de reír; tiempo de endechar, y tiempo de bailar; tiempo de esparcir piedras, y tiempo de juntar piedras; tiempo de abrazar, y tiempo de abstenerse de abrazar; tiempo de buscar, y tiempo de coser; tiempo de callar, y tiempo de hablar; tiempo de amar, y tiempo de aborrecer; tiempo de guerra y tiempo de paz. ¿Qué provecho tiene el que trabaja, de aquello en que se afana?... he visto asimismo que todo trabajo y toda excelencia de obras despierta la envidia del hombre contra su prójimo. También esto es vanidad y aflicción del espíritu. El necio cruza sus manos y como sus misma carne. Más vale un puño lleno de descanso que ambos puños llenos con trabajo y aflicción de espíritu, yo me volví otra vez, y vi vanidad debajo del sol. Está un hombre solo y sin sucesor, que no tiene hijo ni hermano; pero nunca cesa de trabajar, no sus ojos se sacian de sus riquezas, ni se pregunta: ¿para quién trabajo yo, y defraudo mi alma del bien?. También esto es vanidad, y duro trabajo. Mejores son dos que uno; porque tienen mejor paga de su trabajo. Porque si cayeren, el uno levantará a su compañero; pero ¡hay de él solo! Que cuando cayere, no habrá segundo que lo levante. También si dos durmieren juntos, se calentaran mutuamente, más ¿cómo se calentara uno solo?. Y si alguno prevaleciere contra uno, dos le resistirán; y cordón de tres dobleces no se rompe pronto. Mejor es el muchacho pobre y sabio que el rey viejo y necio que no admite consejos; porque de la cárcel salió para reinar aunque en su reino nació pobre. Vi a todos los que viven debajo del sol caminando con el muchacho sucesor, que estará en ligar de aquel. No tenía fin la muchedumbre del pueblo que le seguía; sin embargo, los que vengan después tampoco estarán contentos de él. Y esto es también vanidad y aflicción del espíritu .... cumple lo que prometas... mejor es que no prometas, no que prometas y no cumplas".<sup>2</sup>

<sup>2</sup> "La Santa Biblia" Antiguo y Nuevo Testamento. Sociedades Bíblicas Unidas. Corea 1926 78.92 m Pág. 639-641.

Esta cita habla de varias de las situaciones que suceden actualmente en el área de crédito de American Express, que iremos citando a continuación:

- La frase "todo tiene su tiempo", nos hace reflexionar en el hecho de que, tarde o temprano, las situaciones en la vida diaria, se vuelven opuestas. Esto ocurre en el momento en que el empleado tiene la oportunidad de evaluar a través del Employee Value Services a la empresa y sus directivos. Si estos no están relacionados adecuadamente con sus empleados a través de un sistema de comunicación congruente de tal manera, de proporcionarle los elementos y herramientas necesarias para el cumplimiento de su trabajo diario, se verá reflejado en la calificación de esta evaluación.
- Al hablar del afán del trabajo, el hombre necio y el hombre solo; hacemos referencia a cerca de la actitud de los directores y gerentes de área al centrarse exclusivamente en ver a los empleados como sujetos que son evaluados a través de sus índices de productividad. Esto es contradictorio con respecto al perfil requerido: proporcionar los elementos necesarios a los analistas como consecuencia de tener una comunicación eficaz con estos, de tal manera que se vea reflejado en su nivel y calidad del servicio.
- Al hacer referencia de trabajar en equipo en una forma cercana y congruente (mejores son dos que uno; porque tienen mejor paga de su trabajo... porque si cayeren, el uno levantará a su compañero). Se hace evidente que la ausencia de esta condición no es sino consecuencia de una comunicación que se ha roto, principalmente porque la presidencia considera que la misma dinámica del trabajo no permite que directores y analistas se comuniquen más que por medios formales escritos. Esto genera un sentimiento de agresión por parte de los analistas.
- El autor de Eclesiastés se pregunta "¿para quién trabajo yo, y defraudo mi alma del bien?", misma que se obliga a hacerse cuando los directores no buscan involucrarse con personal, y su actuación se limita a la obtención de resultados, aunque los recursos para obtenerlos generen gastos ocultos.
- "cumple lo que prometas ... mejor es que no prometas, y no que prometas y no cumplas", es el mensaje que envía el Employee Value Services. La ausencia de una actitud de servicio, que en las organizaciones de carácter tradicional puede resultar contradictorio para gerentes y directivos debería de hacer de American Express una empresa innovadora en el desarrollo de estilos gerenciales orientados al servicio interno y externo.

## TEMA 7

### *DISEÑANDO PROPUESTAS PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACION FORMAL E INFORMAL*

Con el advenimiento de la sociedad moderna, la construcción del trabajo científico se consideró como una de las herramientas esenciales para intervenir sobre el mundo a la medida de las aspiraciones y las necesidades humanas. La epistemología inicial de un trabajo de este tipo era muy simple, encontrar las causas de los fenómenos e incidir sobre ellas de modo de producir el o los resultados por nosotros esperados. La idea era sugerente y lógica, nos imaginábamos un mundo conformado por un conjunto de relaciones de dependencia simple, en donde la variable independiente (la causa), determinaba a la variable dependiente (el efecto). Esta concepción emanada del pensamiento occidental de la sociedad moderna, nos ilusionó con la idea de un mundo inteligible (comprensible con sólo buscar las causas) y organizable (potencialmente sujeto al diseño de los intereses humanos se intervenía sobre esas mismas causas). Fue así también como se conformó una de las más importantes utopías contemporáneas: el mundo de la Razón, en donde todo estuviera perfectamente planificado y programado a fin de proveer de certidumbre, seguridad y estabilidad a la vida del hombre, evitar anticipadamente penurias y sorpresas desagradables, conformar un camino para hacer emerger Su espiritualidad, Su desarrollo y satisfacción. Este es el origen histórico, cultural e intelectual de los conceptos de planificación, programa, estrategia e intervención, que no es otra cosa que hacer frente a la situación para sacar provecho de ella. Sin embargo, actualmente, las acciones de planificación e intervención no son tan sencillas, de hecho, se puede decir que siempre han estado en crisis, y es que el mismo desarrollo científico tanto como la propia experiencia humana, han descubierto que el mundo no está organizado en una red de relaciones de simple dependencia, las causas y los efectos se nos diluyen; a veces, los mismos efectos se nos constituyen en causas y al revés, las causas actúan como efectos, incluso, es común que se nos dificulte tremendamente encontrar en forma clara tan solo una serie de causas. Los datos producto de las investigaciones contemporáneas se asemejan mucho a verdaderas constelaciones de estrellas y sistemas planetarios, por eso también, los mismos métodos y técnicas de tratamiento y análisis de datos se han sofisticado enormemente, el desarrollo de la estadística, la probabilidad, las matemáticas y la heurística junto con sus respectivos programas de computo, así como la hermenéutica en el caso de las ciencias sociales, hablan de esta notable dificultad de comprensión de la realidad, nuevas epistemologías surgen para tratar de procesarla: Ciencias de lo impreciso (Abraham Moles) o epistemologías de la complejidad (Maturana y Valera), igualmente, en el campo de la planificación y la estrategia no es posible manejar un número finito de variables, hay que vérselas necesariamente con la complejidad y las ambigüedades, y olvidar intervenciones seguras con resultados mágicamente maravillosos. En el caso de la organización como hemos visto, se trata de trabajar

con diferentes comunidades humanas, caprichosas y por lo tanto cambiantes, no podemos asegurar ningún resultado exitoso de intervención si no las tomamos en cuenta; el asunto es cómo articularlas si su diferencia marca la separación y más aun el enfrentamiento. Los ensayos modernos van en el sentido de su eliminación, inclinación característica del espíritu tecnocrático que lo único que ha producido es la desintegración y la confrontación, de ahí que sus instrumentos preferidos (las políticas uniformadas y estandarizadas decididas unilateralmente), y aplicadas al complejo organizacional, sean de las más desafortunadas en la solución de los problemas. La otra coordinada que a últimas fechas se considera valiosa, es el acuerdo producto del dialogo, que es lo que verdaderamente da rumbo, proyección, entusiasmo y aplicación a las actividades organizacionales. Un trabajo de diseño de estrategias, planes y programas en el campo de la comunicación y la cultura organizacional, así como cualquier otro campo, es antes que nada, una reflexión acerca de cómo puede convivir la diversidad y de cómo ésta puede generar las condiciones de acuerdo sobre un rumbo aceptable para el conjunto organizacional.<sup>1</sup>

El resto de las actividades culturales y comunicativas dependerán, y de hecho estarán pautadas, por estas condiciones originales de ejercicio y articulación efectiva de la diferencia cultural y su vinculación comunicativa, por tanto convivir y comunicar diferencialmente para lograr la armonía, la cohesión y la articulación con el trabajo de diseño de estrategias, planes y programas, junto con su respectiva elección de recursos, técnicas y dispositivos culturales y comunicativos.

La realización de toda comunicación implica de cualquier manera -- y este es el eje de razonamiento que nos va a guiar en este punto-- un costo, bajo una forma cualquiera, para las dos correspondientes, no se tiene nada sin nada: tal es el axioma fundamental de una sociedad de la carencia y del desco.<sup>2</sup>

Para tener es necesario pagar, para estar presente a distancia es necesario disipar, consumir algo de nuestros recursos.<sup>3</sup> Por lo tanto se considera que para que estas estrategias funcionen y se obtengan buenos resultados la empresa tiene que invertir tanto en esfuerzos como en el aspecto económico para así lograr un desarrollo empresarial satisfactorio tanto para los empleados como para la empresa misma. Durante el desarrollo de este tema presentaremos estrategias para la mejora del área de Crédito de American Express, basándonos en el uso de los productos comunicativos, esperando que se obtengan los buenos resultados.

<sup>1</sup> Imágenes de la organización. Taller de Investigación. Profesor: Jaime Pérez Dávila. México. Invierno de 1978.

<sup>2</sup> Ibid. nota 1.

<sup>3</sup> "Teoría estructural de la comunicación y sociedad" Abraham A. Moles- Elizabeth Rohmer. Editorial Trillas. México 1983. Pág. 98,99

## *"Propuestas para la Mejora de la Comunicación Formal e Informal":*

### *Mejorando la comunicación.*

El esfuerzo central es el de asegurar que cada miembro de la organización cuente con el conocimiento y la autoridad que le requiere su función, así como la libertad y el criterio para aplicarlos, a través de distintos procesos de comunicación y actividades de difusión de información<sup>1</sup>. Para lograr lo anterior es necesario que los analistas conozcan las políticas, procedimientos y funciones básicas del área a través de manuales y/o formatos que resulten atractivos en lugar de memorandos que son totalmente impersonales, o a través de comunicar terror (uso de la frase "Patriotismo es muy grande").

Es necesario que los procedimientos, políticas y funciones sean homogéneas en cada área para lo anterior, el área de Capacitación y Recursos Humanos de la empresa debe afinar estos elementos, del tal forma que los controles y herramientas que los analistas utilicen a, así como los criterios de decisión que tengan que aplicar sean los mismos y acordes a las estrategias de la empresa.

El objetivo de lo anterior es posibilitar el entendimiento y la comprensión de cada función a fin de hacer consciente la importancia del trabajo en equipo, y por esa vía establecer las condiciones de unidad de la organización<sup>2</sup>.

Como consecuencia, el funcionamiento coherente e integrado evita la división de la organización:

- a) Eliminación de la competencia interna o de la inconformidad. Al capacitar de forma correcta y congruente, y una vez revisadas las políticas y estrategias de la empresa, el analista no tendrá ningún problema de recibir una notificación sobre alguna actividad o política y que, después de un tiempo muy corto (una semana) se genere una orden que parezca, a la luz del analista, contradictoria.
- b) Eliminación de relaciones adversas. Esto cambiará el que cada persona decida de acuerdo a su criterio y adopte los criterios de la empresa. Para lo anterior, la mejora de comunicación se debe de dar entre analistas y supervisores, directores a supervisores y de vicepresidente a directores. Así mismo, se debe considerar la erradicación del impositivismo.
- c) Eliminación del individualismo. Trabajo en equipo reconociendo al director del área como líder de acuerdo al perfil de la empresa: facilitador de recursos a los analistas. Esto sólo se dará cuando

<sup>1</sup> Jaime Pérez Dávila. "Recursos Culturales de la Organización". Pág. 49. Documento sin publicar. México, 1998.

<sup>2</sup> *Ibid.* nota 4.

supervisores y director transformen su actitud con respecto a los niveles subordinados.

### "Planeando las estrategias de comunicación".

Los lineamientos generales bajo los cuales se generaron las estrategias que a continuación se presentaran responden a los siguientes lineamientos generales:

- Estancamiento. Se refiere al bloqueo que vive una organización cuando se juzga que cualquier propuesta de modificación o cambio no va a prosperar y se prefiere, en esas condiciones, permitir que la inercia propia de la organización continúe.
- Decadencia. Deterioro paulatino del estado de ánimo, la energía, la creatividad y la innovación dentro de una organización. Se puede empezar a considerar a toda iniciativa y a toda acción como algo inútil.
- Adaptación. Ajuste de la personalidad cultural de una organización a los cambios del entorno, en el cual se da la modificación de ciertos valores, enfoques y comportamientos, por otros que se consideran más efectivos, al mismo tiempo que se mantienen otros que se siguen juzgando útiles.
- Revitalización. Reinterpretación de la identidad cultural de la organización en el sentido de seguir valorando o redescubrir (darle nueva vida) a las cualidades, ventajas e importancia de los empeños originales del trabajo colectivo<sup>6</sup>.

Como resultado del análisis hecho a los principales protagonistas dentro del área de crédito y cobranza, y considerando diversas opiniones tanto internas como externas a la empresa, se consideraran proponer las siguientes estrategias con el fin de mejorar la comunicación interna del área, factor necesario para el alcance de los objetivos institucionales y personales:

- o Motivación al empleado. Constara de dos partes: convivencia informal, a través de actividades de carácter informal fuera de la empresa, como comidas, cenas, cine, etc. , haciendo énfasis a todos los participantes del área a involucrarse en estas actividades dada la importancia y, finalmente, obtener mejores resultados. En segundo lugar la planeación y aplicación de dinámicas que tendrán como objetivo el desarrollo del trabajo en equipo, buscando que al final de esta actividad lleguen a un objetivo o meta en común.
- o Supervisores capacitados en liderazgo. Desarrollo de los supervisores en dos áreas: la técnica y la humana. En el aspecto técnico, en temas tales como productos existentes y productos nuevos de la empresa, dominio de sistemas y tecnologías, manejo de riesgo. En el área humana, reforzar aspectos como el trato y motivación del personal. Se debe recordar que el supervisor debe tener pleno conocimiento de todas las estrategias y sistemas que

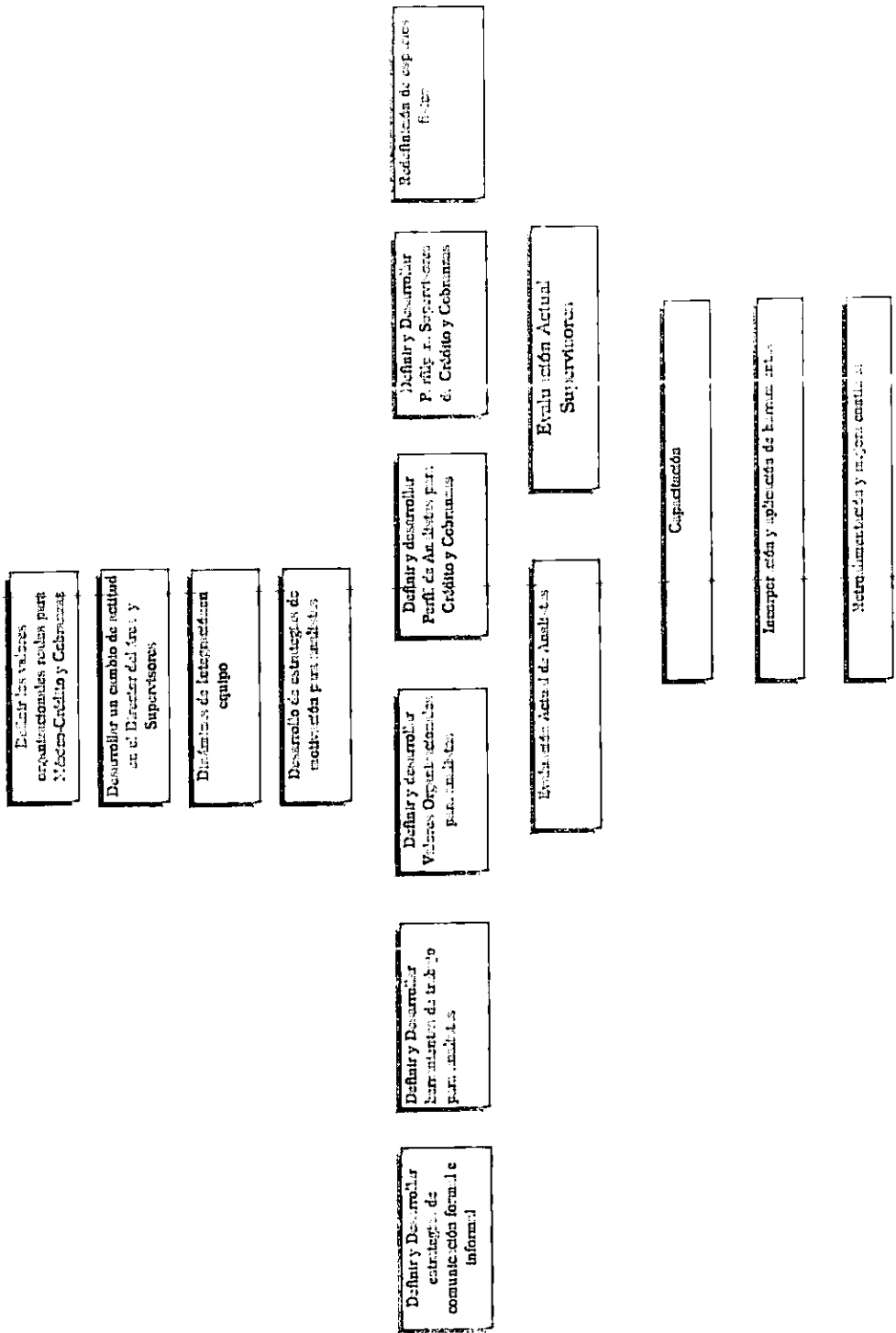
<sup>6</sup> Jaime Pérez Dávila. "Recursos Culturales de la Organización". Documento sin publicar Pág. 68 . México 1993.

- maneja la empresa así como de los recursos disponibles para orientar a los analistas y reforzar el servicio al cliente.
- o Proporcionar herramientas. Tanto supervisores como analistas deben contar con herramientas tales como la incorporación y aplicación de Blue Box Values de la empresa dentro del área, conocimiento de las políticas y procedimientos de la empresa a aplicarse en el área; así como aquellas de carácter tecnológico (incorporar políticas y procedimientos en el sistema al fin de disminuir el tiempo de decisión del analista, cálculo de promesas de pago, una sola pantalla de captura, integración de los diversos sistemas de la empresa en uno solo, etc.), para el desarrollo de sus actividades cotidianas.
  - o Inducción a empleados y permanente motivación con base a valores y misión. Esta sección se divide en dos etapas. La primera se encuentra referida al momento de la contratación de personal, donde se debe inducir al empleado en la empresa, presentándole misión, visión, valores, objetivos, metas, resultados de la empresa y del área donde se desarrollaran. En la segunda etapa se desarrollara una campaña denominada "Ponte la Camiseta", para reforzar, por un lado, el grado de integración de los valores de la empresa en la persona del empleado y, por otro, el desarrollo de actividades que permitan que el empleado se sienta orgulloso por su empresa y su participación en la misma.
  - o Información real y rápida. El uso adecuado de los recursos dedicados a la comunicación de información interna, para acceder a la misma de forma oportuna y veraz. Se dividirá en dos partes: primero, el reforzamiento de los productos comunicativos con los que cuenta la empresa y el área de forma particular; y en segundo lugar, innovar con productos nuevos.
  - o Espacio físico. Consiste en contar con las suficientes instalaciones de acuerdo al volumen de empleados contratados.

A continuación presentamos un cuadro con las estrategias anteriormente citadas.



# Estrategias de Comunicación



Definir los valores organizacionales roles para México-Cobranza y Cobranzas

Desarrollar un cambio de actitud en el Director del Área y Supervisores

Diferencias de integración equipo

Desarrollo de estrategias de motivación para analistas

Definir y Desarrollar estrategias de comunicación formal e informal

Definir y Desarrollar Programas de Trabajo para Analistas

Definir y desarrollar Valores Organizacionales para Analistas

Definir y desarrollar Planes de Análisis para Crédito y Cobranzas

Definir y Desarrollar Planes de Supervisores de Crédito y Cobranzas

Redefinición de espaldas

Evaluación Actual de Analistas

Evaluación Actual Supervisores

Capacidad

Implementación y aplicación de herramientas

Implementación y mejora continua

*“¿Qué podemos innovar comunicativamente?”*

Los productos actuales y a innovar se encuentran contenidos en la tabla anexa.

| Productos comunicativos              | Existente en la empresa   | Existente en el área de Crédito  | Es necesaria su existencia         | Objetivo   | ¿Cómo es? | ¿Cómo debe ser?   |
|--------------------------------------|---|--|------------------------------------|--|-----------|---|
| <b>Eventos Espectaculares</b>        | Se realizan de uno a tres eventos durante el año bajo el tema "La familia American Express".  | No se realizan   | Si                                 | Permitir que los empleados se motiven fuera de horario de trabajo tengan mejor relación  | Buena     | Con menor distinción entre el personal de planta y contratación personal (ManPower). Más frecuente, al menos uno cada dos meses, en el área y en la empresa mínimo cada seis meses. |
| <b>Colores Institucionales</b>       | Se utilizan en todo el mobiliario de la empresa, así como en los anuncios organizacionales y objetos institucionales. Los colores son blanco, azul, verde y gris. | Son los mismos.  | Si, para identificar a la empresa. | El poder identificar a la empresa, lograr que los empleados una identificación clara de los colores como parte de la compañía. | Buena     | Hacer más uso de los colores institucionales.   |
| <b>Logotipo</b>                      | Si existe en todo lo relacionado a la empresa, así como parte del inmueble.   | Son los mismos.  | Si                                 | Tener presente el logotipo en cualquier momento como identificación de la misma.   | Buena     | Utilizarla más para lograr el efecto emotivo en los empleados.  |
| <b>Folletería</b>                    | Se utiliza para promocionar básicamente un nuevo producto o algún evento en especial. Solamente se utilizan en el lanzamiento de productos.                       | Si, básicamente para productos y resultados del área y proyectos. No se utilizan | Si                                 | Promover eventos y productos básicamente de la empresa.  | Buena     | Hacer llegar todo tipo de folletería a todo el personal, excepto alguna excepción alguna  |
| <b>Videos Corporativos</b>           |   |  | Si                                 | Dar a conocer las características de los nuevos productos, así como su promoción y publicidad de la empresa.                   | Buena     | Presentarlos una semana antes del lanzamiento, ya que estos son presentados el mismo día.   |
| <b>Señalización de instalaciones</b> | Existe en la empresa ocasionalmente.  | No existe.   | Si                                 | Dar a conocer a los empleados la ubicación física de cada área y sub-área.   | Mala      | La señalización debe de ser permanente y no solo cuando revisan físicamente las áreas.  |
| <b>Circuitos, Avisos</b>             | Ocasionalmente.   | Si existen, como medio de información para el desarrollo del trabajo.            | Si                                 | Mantener informados a los empleados de toda la información que se origina en la empresa.                                       | Mala      | Constante para que se ve rompa la comunicación en la empresa y los empleados no estén des-informados.   |

| Productos comunicativos        | Existente en la empresa  | Existente en el área de Crédito                                  | Es necesaria su existencia | Objetivos  | ¿Cómo es? | ¿Cómo debe ser?   |
|--------------------------------|--|--|----------------------------|--|-----------|---|
| <b>Memorandums</b>             | Es el medio más utilizado para informar alguna innovación o resultado.   | Si, son utilizados como el principal medio de información.       | Si                         | Mantener informado al personal.  | Buena.    | De igual forma.   |
| <b>Informes</b>                | Se utilizan solamente a nivel directivo y presidencial.                  | No se utilizan.  | Si                         | Saber sobre los resultados obtenidos en determinado tiempo.  | Buena.    | Deben ser información que circule en todos los niveles y áreas.   |
| <b>Boletines de Prensa</b>     | Son emitidos por Relaciones Públicas y Comunicación Interna.             | No se utilizan.  | Si                         | Informar al exterior sobre los resultados de la empresa o algún anuncio en especial, destacando que la empresa es muy exitosa de su información. | Buena.    | Ser más abierto en la información que proporcione al exterior.  |
| <b>Visitas Guiadas</b>         | Constantemente visitamos extranjeros.                                    | Constantemente a visitantes extranjeros y auditores.             | No                         | Que conozcan las instalaciones y la forma de trabajo.  | Mala.     | Más estructuradas.  |
| <b>Apoyos Gráficos</b>         | Si en el lanzamiento de campañas publicitarias y de nuevas producciones. | Si, solamente de presentación de resultados y algunos proyectos. | Si                         | Mantener al personal informado de la publicidad y resultados de la empresa.  | Buena.    | Utilizarlo con mayor frecuencia en presentaciones y en puntos más estratégicos en lo que respecta a publicidad.   |
| <b>Monitores</b>               | Si en cada piso en lugar estratégico.                                    | No existen dentro del área.                                      | Si                         | Mantener informados al personal de los anuncios organizacionales emanados en México y en el mundo.   | Buena.    | De igual forma.   |
| <b>Objetos Institucionales</b> | Si cuando se promociona un producto o alguna campaña.                    | No se utilizan.  | Si                         | Promocionar un nuevo producto o alguna campaña publicitaria.   | Buena.    | Cubrir totalmente en la entrega a todo el personal así dejar a ninguno sin producto promocional, ya que esto causa desconocimiento y desinformación organizacional. |

| Productos comunicativos          | Existe en la empresa  | Existente en el área de Crédito | Es necesaria su existencia | Objetivo   | ¿Cómo es? | ¿Cómo debe ser?   |
|----------------------------------|---|---------------------------------|----------------------------|--|-----------|---|
| Plaztones<br>Tableros<br>Express | Existe en cada piso del edificio.                                       | No está dentro del área.        | Si                         | Mantener informados a los empleados de los avances organizacionales.   | Buena.    | Dar mayor énfasis en que los empleados lo consulten.  |
| Revistas Mensual<br>NotiExpress  | Se publica mensualmente por relaciones públicas y comunicación interna. | Si                              | Si                         | Mantener informados a los empleados de lo que sucede en la empresa en México y en América Express internacional. | Buena.    | Da la mayor publicidad a los empleados para que todos tengan conocimiento de la revista.<br>Se debe de realizar constantemente par actualización de producción y motivación del empleado. |
| Cursos                           | Ocasionalmente  | Muy ocasionalmente              | Si                         | Mantener capacitado y motivado al empleado.  | Malo      |   |

## CONCLUSIONES.

Dado el vínculo que existe entre comunicación y sociedad, del cual Marx y Engels ya habían disertado, derivamos que la acción de comunicarse es un elemento incitativo de acciones concretas, incluyendo aquellas que se desarrollan dentro del ámbito de trabajo. El tener una relación buena y saludable tanto para la empresa como para los trabajadores va a permitir lograr los objetivos en su totalidad con los resultados, planteados por ambas partes. La imagen que vende American Express, a sus clientes es que el producto es el mejor en el mercado de las tarjetas (liderazgo), su servicio es único y que como Amex no habrá ninguna empresa mejor. Aunque por dentro existan una serie de desarticulaciones e incongruencias en su forma de tratar a sus clientes internos (empleados) con sus valores y objetivos formales de la empresa en nuestro país; lo cual no le está permitiendo alcanzar sus objetivos y le está afectando en la imagen que tiene el tarjetahabiente del servicio que está ofreciendo. La inconformidad de los empleados dentro del área operacional está manifestándose básicamente hacia el trato que le proporciona al cliente dañando a la empresa. Aunque cabe aclarar que no podemos totalizar a los empleados dentro de la inconformidad o el desacuerdo, ya que para algunos sí les es agradable trabajar en el área y están de acuerdo con el proceder de la empresa o de sus jefes (este agrado se puede encontrar en puestos de supervisores en adelante, principalmente).

Es una realidad que American Express no permite a sus empleados hacer una antigüedad dentro de la empresa, esto le causaría problemas, tanto en el momento del retiro y como en el vicio que hace el empleado. Para la compañía la rotación de personal no es tan alarmante, es una forma de que el empleado crezca, pero lo curioso es que no crecen dentro de ésta. Las estrategias de la empresa para motivar a los sus empleados no son al cien por ciento seguras de éxito, ya que el empleado no logra satisfacer sus necesidades de trabajo en su totalidad.

El concepto de American Express no es estandarizado para todo el mundo sino que trabaja regionalmente, eso se puede comprobar desde sus herramientas de trabajo básicas, como son: el sistema (manejo regional y no único), el manejo de la imagen, los travelers cheques, el uso de internet (pagos, consultas, emisión de estados de cuenta, aclaraciones, esto en México no se hace todavía solamente en Estados Unidos y Europa, no tienen pagos en línea, por mencionar algunos, todo movimiento o toma de decisión es emanada, o bien supervisada por Amex Estados Unidos, y esto entorpece finalmente el tener un excelente servicio, pero sobre todo el estándar de calidad no es el mejor en comparación con la competencia, que si trabajan con sistemas mundiales, pagos en línea, uso de Internet, por citar sólo algunos. Podemos sugerir que

American Express necesita de una autonomía regional (flexibilidad y rapidez en las decisiones, homogeneidad en el estilo y la calidad del servicio a nivel internacional, en sí comportamientos centrales que le permitan evitar los ciclos de auge y descenso, así como una permanencia en el mercado, además de abrir más mercados en el mundo y seguir con el camino del crecimiento.

Hoy en día trabajan en plataformas globales, que le permitan un sistema único que soporte los procesos y productos del negocio conectado con todos los mercados, permitiéndoles así cambiar las características de un producto rápidamente y a la vez replicarlas en cualquier centro operativo, esto en Estados Unidos le ha permitido disminuir tiempo promedio y dinero en el lanzamiento de un producto, ejemplo de 18 meses a 4 meses. Para American Express es de suma importancia el tener un programa y sistema de "comercio electrónico", ya que en este momento es la principal herramienta de negociaciones y consulta de los clientes. Sin quedarse atrás con las "tarjetas inteligentes", ya que algunas otras compañías le llevan un poco de delantera en el mercado, principalmente MasterCard y VISA. Una de las metas de American Express a través de sus empleados operacionales (entendiéndose aquellos que tienen trato con el cliente directamente), es educar al cliente a utilizar la tecnología para disminuir procesos y procedimientos en tiempo y dinero, además que le permitirá a la empresa estar a la vanguardia con sus competidores, tener un flujo constante de información, alcanzando así una mejor comunicación con sus clientes. A la empresa en México lo que le interesa en los medios de comunicación básicamente, es una buena imagen que alimentan día a día por medio de sus labores altruistas, más que por la información de cómo va la empresa, podemos decir que son muy celosos de su información en todo sentido, tratan siempre de guardar cierta confidencialidad hasta dentro de la misma, es así que existe información para cada área y es jerarquizada, teniendo como resultado que a los analistas, solamente les llega la que es importante para desarrollar sus labores, y es a través de memorandos, o en juntas, un empleado de viajes, no tiene la información de uno de finanzas por citar sólo un ejemplo. Esto no le permite al empleado tener un conocimiento total del negocio. Toda la información la revisa primeramente para los medios el área de Relaciones Públicas y Comunicación Interna y para los empleados el departamento de Recursos Humanos. La publicidad para los clientes es elaborada por Estados Unidos (folletería, promociones, etc.) aunque las negociaciones las realice personal mexicano.

La mayoría de los postulados referentes a la teoría de la organización, sino es que todas así como todos los empeños, planes, programas, estrategias, acciones, etc., tendientes a optimizar los procesos organizacionales, tienen como fundamento último el trabajo de las personas, sin embargo, a pesar de esta variable, la visión organizacional clásica sigue considerando a estos recursos como piezas o partes de todo mas general que se concibe, para fines

organizativos, como una máquina, así es como American Express percibe a sus empleados de las áreas operacionales, específicamente de crédito, es increíble que para ellos el funcionamiento de un empleado parte de sus resultados cuantitativos y no cualitativos, para la compañía es más importante su número que su calidad, esto resulta un tanto contradictorio con dos de los valores formales de la empresa que dice: Poner los intereses de nuestros clientes en primer lugar y la búsqueda continua de calidad en todo lo que hacemos. La de sincronización de la empresa con los trabajadores es muy palpable, lograr que ellos respondan a un programa de emotividad y de ponerse la camiseta, es completamente imposible ya que los analistas están predispuestos a la no mejora del trato hacia ellos. Cabe aclarar que por el tipo de trabajo que se realiza en esta área sería muy importante diseñar y rediseñar programas de mejora del empleado, si logran motivarlos, lograrán así sus objetivos que es el brindar el mejor servicio del mercado de tarjetas. Todavía no entienden que el analista no es parte de una máquina que es un ser humano que necesita de motivación, cuidado y preocupación por él para obtener un resultado de calidad, si encontramos en los resultados que piden preocupación por parte del director del área, programas de convivio y mejor trato, entonces porque no aplicarlos, pareciera que la empresa prefiere rotación de personal y que el slogan de que somos una familia, es solamente eso, ya que no es aplicable, pocos empleados se sienten parte de American Express, y estos tienen como característica tener más de cinco o diez años de trabajar con la empresa. La compañía debería tener los mismos beneficios, servicios y la seguridad de un empleo. Esta última es más latente en los empleados de no planta ya que en el momento de rescindirles el contrato no obtienen todos los beneficios de ley, en comparación de un empleado de planta, es importante mencionar que estos se obtendrán de acuerdo a la forma o la causa de despido, ya que no olvidemos que acostumbran a despedir con falsas historias o situaciones que el empleado no llega a realizar, lo cierto es que American Express, no tiene la mejor forma para despedir a un empleado, lo cual causa en este angustia, desaliento y desvalorización de la empresa, llegando a la conclusión de que American Express no es el mejor lugar para trabajar; para que Amex se convierta en el mejor lugar para trabajar es necesario:

- ✓ Cambio de actitud de la compañía y de los directivos.
- ✓ Mejora de comunicación de supervisores a analistas.
- ✓ Terminio de impositivismos.
- ✓ Unificación de criterios en políticas y procedimientos, sistemas mundiales.
- ✓ Mejora en programa de entrenamiento.
- ✓ Difusión de toda información sin jerarquizarla.
- ✓ Cambio de actitud de analistas, inculcándole que él es la compañía.

Si se lograra aplicar en su totalidad estos puntos podrían hacer de American Express la mejor compañía de tarjetas y servicio. Y "Ser la marca más respetada del mundo", tanto en su interior como en su exterior.



## BIBLIOGRAFÍA

- "La Santa Biblia", Antiguo y Nuevo Testamento. Sociedad Bíblicas Unidas, Corea 1996 pp. 639-641.
- Alfredo Tecla J., "Anexo 1. Ejemplos de diseño de investigación", en Teorías, métodos y técnicas de la investigación social, Ediciones Taller Abierto, México 1993, pp. 129-140.
- Alfredo Tecla J., "Capítulo III. Las Técnicas", en Teorías, métodos y técnicas de la investigación social, Ediciones Taller Abierto, México 1993, pp. 63-106.
- Alfredo Tecla J., "El campo de la entrevista y el uso de informantes", en Teoría, Métodos y Técnicas de la Investigación Social, 14ª. Edición ampliada, Ediciones Taller Abierto, México 1993, pp. 85-89.
- Annie Bartoli, "Comunicación y Organización. La organización comunicante, la comunicación organizada", Editorial Plúmos, México 1983.
- Bernardo Russi Alzaga, "Grupos de discusión. De la investigación social a la investigación reflexiva", en Jesús Galindo Cáceres (coordinador), *Op. cit.*, pp. 75-116.
- Claire Sellitz et. Al. , "Questionarios que forman escalas. Métodos de investigación en las relaciones sociales", en Antología de metodología de la Ciencias Sociales, ENEP Acatlán UNAM, México, pp. 208-222.
- Claire Sellitz et. Al. , "Recolección de datos: cuestionarios y entrevistas. Métodos de investigación de las relaciones sociales", en Antología de metodología de la Ciencias Sociales, ENEP Acatlán UNAM, México, pp. 187-205.
- Claire Sellitz et. Al. "Recolección de datos: cuestionarios y entrevistas. Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales", en Antología de Metodología de las Ciencias Sociales, Sección de lecturas 2ª. Edición, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán, México, pp. 187-205.
- Daniel R. Denison, "Cultura corporativa y productividad organizacional", Serie empresarial, Editorial Legis, Bogotá 1991.
- De Kras, Eva S., "Cultura Gerencial. México- Estados Unidos". Grupo Editorial Ibero América, México 1990.
- Delbert Miller, "Características generales del diseño de investigación. Handbook of Research Design and Social Measurement", en Metodología de las Ciencias Sociales, ENEP Acatlán UNAM, México, p. 48.
- Delbert Miller, "Guía para los sitios, métodos principales y técnicas del investigador en ciencias sociales. Handbook of Research Design and Social Measurement", en Antología de Metodología de las Ciencias Sociales, ENEP Acatlán UNAM, México, pp. 167-168.

ENEP Acatlán UNAM, "Antología de Metodología de las Ciencias Sociales", Sección de lecturas, 2ª edición.

Francisco Sierra, "Función y sentido de la entrevista cualitativa", en Jesús Galindo Cáceres (Coordinador), "Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación", Editorial Consejo Nacional de la Cultura y las Artes - Addison Wesley Longman, México 1998 pp. 277-346.

Francisco Sierra, "Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social", en Jesús Galindo Cáceres (coordinador), Op. cit., pp. 277-346.

Gareth Morgan, "Imágenes de la organización", Editorial Alfa - Omega - ra - ma (coedición) Bogotá 1998, pp. 127-126.

Heriberto López Romo, "La metodología de la encuesta", en Jesús Galindo Cáceres (coordinador) "Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación", Consejo Nacional para la Cultura y las Artes -Addison Wesley Longman, pp. 33-74.

Jaime Pérez Dávila, "15 riesgos organizacionales de algunas empresas e instituciones médicas", documento sin publicar, México 1997.

Jaime Pérez Dávila, "Diversidad y comunicación. Elementos para una planificación global de la comunicación", documento sin publicar, México 1998.

Jaime Pérez Dávila, "El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación", Cuadernos del Colegio de Profesores de Educación y Comunicación, UNAM Campus Acatlán, México 1997, pp. 9-20.

Jaime Pérez Dávila, "Recursos Culturales de la Organización", documento sin publicar, México 1998.

Jaime Pérez Dávila. "Imágenes de la Organización" Taller de Investigación, México Invierno de 1998.

L. Festinger y D. Katz, "La encuesta por muestreo: una técnica para la investigación en ciencias sociales. Los métodos de investigación en ciencias sociales", en Antología de Metodología de la Ciencias Sociales, ENEP Acatlán UNAM, México, pp. 126-160.

Luis Jesús Galindo Cáceres "Etnografía. El oficio de la mirada y el sentido", en Jesús Galindo Cáceres (coordinador), Op. cit., pp. 347-384.

Maurice Duverger, "La elaboración de los resultados. Métodos de las ciencias sociales", en Antología de metodología de la Ciencias Sociales, ENEP Acatlán UNAM, México, pp. 206-207.

Michel Crozier y Erhard Friedberg, "El actor y el sistema", Editorial Alianza Mexicana, Colección Alianza Política, México 1990.

Renate Mayntz, "Sociología de la organización", Editorial Alianza Universidad, Colección Ciencias Sociales, Madrid 1990.

Theodore Caplow, "La observación. La investigación sociológica", en Antología de Metodología de la Ciencias Sociales, ENEP Acatlán UNAM, México, pp. 169-176.

## BIBLOGRAFÍA

- "¿ Ya se realizan negocios en línea?". *Expansión*, 26 de Agosto de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.
- "Abriendo Red Global American Express": American Express". American Express en el mundo. *Caleidoscopio. NotiExpress*. American Express México Diciembre 1998. Año 1 Número 2. Pág. 3. Publicación de RPYCI (Relaciones Públicas y Comunicación Interna) de American Express.
- "América Latina tiene un atraso de diez años". *Expansión*, 26 de Septiembre de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.
- "American Express Company". Fecha: 01/04/1998. Fuente: Alto Nivel. México DF. Internet.
- "American Express en el mundo" *Caleidoscopio NotiExpress*. American Express, México Diciembre 1998. Año 1 Número 2. Una publicación de RPYCI (Relaciones Públicas y Comunicación Interna de American Express).
- "American Express responde al Departamento de Justicia en el juicio contra Visa y MasterCard". Página de American Express Internacional. Internet, 07/10/1998.
- "Aumenta Visa el 95%, volumen de ventas de VISA Internacional". *El Universal*, 2 de Octubre de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.
- "Crecerá un 16.6 % la emisión de Tarjetas de Crédito". *El Economista*, 11 de Agosto de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.
- "Designa MasterCard a Premiere Tech proveedor exclusivo de MasterPhone". *El Universal*. 1° de Agosto de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.
- "Dinero Inteligente: MasterCard se anticipa al cambio de la banda magnética por el chip". *Banca Electrónica*, Septiembre 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.
- "Disclosure Policy and Guidelines". American Express, Mayo 1997. Pág. 2 Departamento de Comunicación Interna y Relaciones Públicas. México.
- "El futuro del turismo Mexicano apoyado por American Express". *NotiExpress*. American Express México. Diciembre de 1998. Año 1 Número 2 Pág. 1 Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express. "Tarjetahabientes

pagaran intereses". Novedades, 29 de Agosto. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

"El gran negocio del procesamiento". Alto Nivel, Abril 1998. Internet.

"Emiten cheques de viajero en euros". El Economista, 17 de Septiembre de 1998. "Presentó American Express primer cheque de viajero denominado euros". Uno más Uno, 9 de Septiembre de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

"En los electrónicos". El Herald de México, 10 de Agosto. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

"Encuesta T-BASS". American Express área de Crédito. Noviembre de 1998.

"Estados Unidos demanda a VISA y MasterCard". El Reforma, 8 de Octubre de 1998. "Inicia procedimiento antimonopolio en contra de VISA y MasterCard en Estados Unidos". "US charges VISA, MasterCard". México City Times. 8 de Octubre de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

"Gracias a ti somos una familia más sólida". American Express. Folleto de Promoción de la Tarjeta de Crédito. Nueva York, 1998.

"Hoy, Poder y Dinero", El Herald de México, 17 de Septiembre de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

"Hoy, Poder y Dinero". El heraldo de México, 7 de Octubre de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

"Ing. Mario San Miguel. Vicepresidente de Grupo de Servicios al Consumidor. (Costumer Service Group): NotiExpress. American Express. Enero 1999. Año 1. Número 3. Pág. 2 Publicación de RPYCI (Relaciones Públicas y comunicación Interna) de American Express.

"La tecnología Hewlett Packard, reinventa negocios". México City Times, 14 de Septiembre. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

"Las vigías al rescate". Mundo Ejecutivo, Septiembre de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

"Mensaje del Señor Edmundo Pérez de Cobos". NotiExpress.American Express. México. Diciembre de 1998. Año 1 Número 2. Pág. 3 Publicación de RPYCI (Relaciones Pública y Comunicación Interna). De American Express.

"Mensaje del Señor Edmundo Pérez de Cobos". NotiExpress.American Express. México. Diciembre de 1998. Año 1

Número 2. Pág. 3. Publicación de RPYCI (Relaciones Públicas y Comunicación Interna). De American Express.

"México: Paraíso de Tarjetas". Mundo Ejecutivo. Autor: Ricardo Vázquez. México DF. Internet.

"Millenax, 2000 los ceros a la derecha". American Express. Folleto de Promoción de Cambio de Milenio. Nueva York 1998. Millenax American Express Year 2000.

"Monedero electrónico de Banamex, Bancomer y Bitel a partir de 1999". El Economista, 20 de Octubre de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

"Monedero Electrónico, primer paso hacia el hombre chip". El Financiero, 14 de Septiembre de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

"Monedero, plástico recargable" Mundo Ejecutivo. Internet. Página de VISA en Internet. Corporativo. Uno más Uno, 19 de Octubre de 1998.

"Obtenga beneficios exclusivos". El Reforma, 12 de Agosto de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

"Presentación de resultados y metas para 1999": Área de Crédito. Exponente: Lic. Mario Vela, Director del área de Crédito. Nueva York, 1998.

"Se asocian American Express y VISA en Protón. World International". Época, 3 de Agosto de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

"Se perfila una tendencia al aumento de utilidades en tarjetas de crédito, asegura American Express". El Heraldo de México, 18 de Agosto de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

"Segundo foro de negociaciones American Express- Ámsterdam 1998". American Express en el mundo. Caleidoscopio. NotiExpress. American Express México Diciembre 1998. Año 1 Número 2. Pág. 3. Publicación de RPYCI (Relaciones Públicas y Comunicación Interna) de American Express.

"Sólo dos grandes compañías podían crear una Tarjeta Innovadora", Tarjeta Green and Gold. American Express. Folleto de promoción de la Tarjeta American Express con Aeroméxico, Nueva York 1998.

"Sube 9.5% las utilidades de American Express". El Universal, 2 de Octubre de 1998. "American Express. What's News, 14 de Septiembre de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

"Tarjetas de Crédito e Internet". El Asesor Comercial, 7-20 de Septiembre de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

"Tecnología para crecer en American Express". Notiexpress. American Express México, Enero 1999. Año 1 Número 3, Pág. 5. Publicación de RPYCI (Relaciones Pública y Comunicación Interna). De American Express.

"Todo cabe en un chip". El Reforma 13 de Agosto de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

"VISA por un sistema de pago global". Revista Creativa, 31 de Agosto de 1998. "VISA por un sistema de pago global". Novedades, 31 de agosto de 1998. Información Tematizada, Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V. para American Express.

American Express Company México, "Código de Conducta", México 1994.

American Express Company México, "Manual de Inducción". Recursos Humanos.

American Express Company México, Relaciones Públicas.

Daniel Bell, "Las transformaciones del capitalismo actual", Revista Vuelta No. 201. , Agosto de 1993, pp. 14-19.

De Alba, Luis González, "Mentiras de mis maestros", Rcvista Nexos No. 228, diciembre de 1996, pp. 47-57. y 47-60

Gerardo Salazar Vizca. Investigador del ITAM.

Inverlat: Empleada: Raquel Rojas. Sucursal: Polanco, Cd. de México. México.

Rubén Carrasco: Periodista. Dirección Electrónica. México. Diciembre de 1998. Internet.

Título: American Express Company. 1º de Abril de 1998. Alto Nivel. México. DF. Internet.

Bitat: Gerente: Carlos Gómez, Sucursal: Ejército Nacional, Cd. De México. México.