



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGÍA**

**PROPUESTA DE DISEÑO DEL CURSO DE INDUCCIÓN  
PARA EL TELEMARKETING DE VENTAS DE TARJETAS  
EN AMERICAN EXPRESS**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PEDAGOGIA  
P R E S E N T A :  
**VAZQUEZ PEÑA ADRIANA**

ASESOR: MTRO. ROBERTO VILLAMIL PÉREZ

MEXICO, D.F., CIUDAD UNIVERSITARIA

MARZO 2009



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.

Agradezco a Dios, quién es mi amigo incondicional, a mis padres, con amor, a Juanito, que ha sido una luz en mi camino, a mi padrino, en quién puedo confiar y asistir, a mi asesor quién dejó huella en mi formación, a mis amigos por acompañarme en esta etapa de mi vida ... a la vida que no para de enseñarme. Gracias a todos de corazón.

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
--------------------------	----------

### **CAPÍTULO 1**

#### **MARCO INSTITUCIONAL DE AMERICAN EXPRESS COMPANY**

1.1 Quién es American Express.....	14
1.2 Cultura organizacional de American Express.....	16
1.3 Código de conducta.....	47
1.4 Leyes y políticas.....	52
1.5 Estructura de la compañía.....	55

### **CAPÍTULO 2**

#### **TELEMARKETING DE ADQUISICIONES**

2.1 Telemarketing de adquisiciones.....	58
2.2 Curso de inducción.....	63
2.3 Diagnóstico del curso de inducción .....	69

### **CAPÍTULO 3**

#### **EDUCACIÓN PARA ADULTOS**

3.1 Principios de aprendizaje .....	81
3.2 Relación entre los principios de la teoría de adultos y los principios de aprendizaje propuestos por Ausubel .....	85

## **CAPÍTULO 4**

### **CAPACITACIÓN APLICADA AL TRABAJO**

4.1 Qué es la detección de necesidades .....	103
4.2 Detección de necesidades de capacitación.....	108
4.3 Qué es la programación .....	113
4.4 Qué es la ejecución .....	115
4.5 Qué es la evaluación .....	119
4.6 Qué es el seguimiento .....	123

## **CAPÍTULO 5**

### **ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA DE VENTAS**

5.1 Aplicación de los principios de capacitación en el curso de inducción para American Express.....	127
5.2 Detección de necesidades .....	129
5.3 Programación .....	136
5.4 Ejecución .....	196
5.5 Evaluación .....	198
5.6 Seguimiento .....	207

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>211</b>
--------------------------	------------

<b>FUENTES CONSULTADAS.....</b>	<b>222</b>
---------------------------------	------------

<b>ANEXOS.....</b>	<b>230</b>
--------------------	------------

## INTRODUCCION

El informe académico que a continuación presentaré, proviene de la experiencia laboral que tuve en el área de ventas de tarjetas American Express (AMEX) dónde desempeñé el puesto de operador telefónico telemarketing (tlmk).

El propósito de éste trabajo es diseñar una propuesta sobre el curso de inducción para AMEX, dirigido a el área de ventas telefónicas de tarjetas.

Al ser parte de la planilla laboral de la empresa, tuve que experimentar el curso de inducción que aplica, lo cuál me permitió observar las consecuencias a corto, mediano y largo plazo de una formación inadecuada. En la mayoría de las empresas la capacitación es llevada a cabo por ser una requisición legal, sin embargo carece del peso e importancia que realmente tiene como eje para el desarrollo y expansión de la empresa, pues algunas veces se desconocen los procesos por medio de los cuales se pueden generar aprendizajes funcionales en los empleados y AMEX no fue la excepción.

A partir de ésta situación, el presente trabajo está constituido por 5 capítulos que muestran la relevancia de cada uno de los elementos del proceso de capacitación, éstos capítulos serán esenciales para aclarar los puntos importantes que fundamentan la elaboración de un programa de capacitación, sin pretender volverlo una receta, como es sabido, el éxito en los modelos de educación radica en hacerlos a la medida del que

lo necesita, ya que no es lo mismo la capacitación en el IFE, que en ADT o en éste caso para el área de ventas de tarjetas de AMEX.

AMEX, en su curso de inducción, no tiene claras las necesidades del área de trabajo, por lo tanto su proceso de inducción es inadecuado, ya que sólo cumple la política de impartir capacitación a los empleados de nuevo ingreso y no los prepara de manera funcional para desempeñar su puesto.

De tal forma en el capítulo 1 se expone la historia de AMEX, el concepto de cultura organizacional, la misión, visión, valores de la empresa, código de conducta, leyes y políticas de ésta, estructura de la empresa y organigrama de la misma. Se rescata una visión de la conformación de AMEX como empresa, para especificar sus costumbres, hábitos, normas etc, la definición del tipo de servicio que brinda, sus alcances, sus expectativas y las actitudes que se necesitan desarrollar en la empresa. Lo anterior es primordial, nos aclara el ámbito social donde se pondrá en marcha el proceso de capacitación, dado que dicho proceso está al servicio de la empresa para colaborar en el alcance de sus metas.

El capítulo 2 describe la conformación del área de telemarketing, las funciones y perfiles de todos los actores involucrados. Específicamente los objetivos del área, funciones del ejecutivo de telemarketing, perfil del puesto, trabajo a realizar, metas del área y el análisis del curso de inducción que se imparte en la empresa, con base en los siguientes aspectos:

- Contenido

- Metodología
- Evaluación
- Seguimiento

Dicho análisis presenta como resultado que los operadores telefónicos en su mayoría no alcanzan las metas propuestas, debido a una formación poco funcional y práctica, pues el curso de inducción de la empresa no desarrolla las habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes en los participantes que les permitan desempeñar exitosamente su trabajo.

Así pues éste capítulo presenta el “ideal del área”, lo que se espera de ella y el problema de la misma, su “realidad”. “Se obtienen los puntos rojos de ésta, mediante la aplicación de un instrumento para la detección de necesidades, que es una guía de observación”<sup>1</sup>. Con base en esto se aprecian los síntomas y situaciones críticas del área. Se afirma el problema que dará la pauta al diseño de un curso de inducción como una vía de solución a los problemas específicos sobre capacitación.

El capítulo 3 expone la relación entre los principios de la teoría de adultos, integrando la visión de varios autores, entre ellos Malcoms Knowles y los principios del aprendizaje significativo propuestos por Ausubel, con respecto a:

1. La experiencia previa de los adultos en el proceso de enseñanza-aprendizaje
2. Surgimiento de la conciencia en los mismos, dentro de dicho proceso

---

<sup>1</sup> Cfr. MENDOZA NUÑEZ, Alejandro. *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. México: Trillas, 1998. p.175.



3. Responsabilidad de los adultos ante su propio aprendizaje
4. El ambiente del proceso de enseñanza-aprendizaje para adultos
5. El instructor para el proceso de enseñanza-aprendizaje de adultos
6. El contenido del curso para la educación de adultos y
7. Las técnicas del proceso de enseñanza-aprendizaje para los mismos.

Al hablar de los adultos, es indispensable conocer las características de éstos y del proceso de enseñanza-aprendizaje de los mismos; sus métodos, técnicas y fines en general para el diseño de dicho proceso. La idea es establecer cual es la relación entre las expectativas de aprendizaje de los adultos y como éstas pueden constituirse como aprendizajes significativos.

Entonces, se analiza la teoría del aprendizaje significativo de Ausubel, que tiene como algunas de sus características:

1. En el proceso de aprendizaje, se integra un nuevo conocimiento a la estructura cognitiva, estableciendo las relaciones necesarias con los conocimientos previos, en ese momento el aprendizaje adquiere significación.
2. Que el material sea lógico y no arbitrario<sup>2</sup> y
3. Que el adulto tenga en su estructura cognitiva la información previa que le permita anclar<sup>3</sup> la nueva información con la anterior para generar un nuevo conocimiento.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Cfr. AGUIRRE BAZTÁN, Ángel *et al.* *Psicología de la educación*. Barcelona: PPU, 1987. p. 151. Al hablar de que el material sea lógico y no arbitrario, en el caso de un curso de inducción, se refiere a que se deben proporcionar ordenadores, es decir introducciones y glosarios previos a la nueva información.

Dicha teoría permite seleccionar materiales, técnicas de enseñanza – aprendizaje y tipos de evaluación que contiene el curso de inducción, con la intención de elevar la calidad en el aprendizaje de las habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes del mismo.

El capítulo 4 abordará el proceso de capacitación, los aspectos que tienen que ver con procedimientos, acciones, referentes logísticos y fases de trabajo por mencionar solo algunos, desde una visión práctica para llevar a cabo un curso.

Destaca el valor de los conocimientos, herramientas y aportes de diferentes modelos de administración de la capacitación. Por lo que, se analizaron cada uno de los pasos de dicho proceso como:

1. Detección de necesidades
2. Programación
3. Ejecución
4. Evaluación y
5. Seguimiento.

En éste capítulo se integra la visión de varios autores que sirve de fundamento teórico, con la intención de realizar comparaciones respecto al como se realiza el proceso de capacitación en AMEX.

---

<sup>3</sup> Cfr. AEBLI HANS, *et al. Fundamentos psicológicos de una didáctica operativa, el aprendizaje significativo y la enseñanza de contenidos escolares*. Madrid: HOMOSAPIENS, 1995. p. 62. Anclaje significa aferrarse a una idea, enganchar un conocimiento previo con uno nuevo en la estructura cognitiva del que aprende.

<sup>4</sup> Cfr. BELTRÁN, Jesús, *et al. Psicología de la educación*. Madrid: EUDEMA. 1992. p. 79.

Donde todas éstas fases están interrelacionadas y comparten importancia, pues si una no se conoce o no se lleva a la práctica de forma sistematizada, el proceso queda incompleto, por lo tanto carece de efectividad.

El capítulo 5 es la puesta en práctica de las bases teórico-metodológicas de éste trabajo y se exponen los resultados que se obtuvieron de los procedimientos para detectar necesidades, con el fin de programar soluciones. Se describen los pasos que se llevaron a cabo para el diseño de la propuesta del programa de capacitación, con el fin de aclarar la importancia del desarrollo minucioso de cada uno de ellos, que de manera breve es la siguiente:

1. **DetECCIÓN de necesidades:** Se realizó un análisis de la organización, del puesto de trabajo y de las personas de AMEX, venta de tarjetas vía telemarketing, con la intención de recopilar datos y llevar a cabo una investigación que proporcione conclusiones aptas para solucionar los problemas detectados.
2. **Programación:** se elaboró un mapa del curso de inducción a manera de carta descriptiva, un informe de dicho curso y un reporte del mismo, así como también se especifica la metodología que se llevará a cabo.
3. **Ejecución:** Se especifican los puntos de la lista de verificación que se utilizará para supervisar el curso de inducción.
4. **Evaluación:** Se aclaran los tipos de evaluación que se practicarán durante el curso de inducción:
  - Diagnóstica
  - Diaria

- Formativa
- Final y
- Logística.

Presentando los formatos y reactivos que se utilizarán en cada una de ellas.

5. **Seguimiento:** Se expone el proceso de validación- verificación de los conocimientos que los participantes obtuvieron por medio de actividades específicas enunciadas en éste capítulo.

Por lo tanto, en éste capítulo se detalla el diseño del curso de inducción de AMEX, que le permitirá a la empresa llevar a cabo sus planes estratégicos, entre ellos el de expanderse rápidamente.

### “El problema”

El departamento de telemarketing adquisiciones, es el encargado de realizar las ventas vía telefónica de las tarjetas de AMEX. Dicho departamento maneja metas ambiciosas como el desplazar 50 000 tarjetas anuales. Entre otras metas a alcanzar en esta área son:

- 170 ventas aprobadas mensualmente por cada ejecutivo en la campaña de Reverse y actualmente 10 ventas aprobadas mensualmente, en la campaña de Prospectos.
- 200 o 300 llamadas por día
- 8 a 16 ventas por día, en la campaña de Reverse. Actualmente de 4 a 6 ventas diarias, en la campaña de Prospectos.

- Tiempo de conexión de 4 hrs 30 min
- Tipo de semana de Lunes a Sábado

Hasta aquí nos encontramos con lo que la empresa determina como metas, sin embargo ¿qué sucede en la práctica?, que no se alcanzan las metas antes descritas lo cual es verdaderamente crítico ya que se cuenta con:

1. La infraestructura necesaria
2. El personal adecuado y
3. Programas y procesos de trabajo definidos.

Esto refleja un manejo inadecuado del proceso educativo de la empresa, pues si se tiene todo lo necesario para funcionar y no se alcanzan las metas, hay un vacío con respecto al desarrollo de habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes de los empleados.

Derivado de lo anterior, se realizó un análisis del curso de inducción que se practica en AMEX y destacan diferentes puntos débiles en el proceso como la desorganización en general, falta de compromiso del instructor y por lo tanto de la mayoría de los participantes, deficiencias en la planeación, una pobre ejecución y una vaga evaluación.

Evidentemente con éstas características el resultado es el bajo desempeño de los empleados con respecto a:

1. Fallas en el manejo de sistemas de cómputo
2. Desconocimiento sobre la cultura organizacional de la compañía

3. Limitaciones con características del producto
4. Vacíos sobre conocimientos básicos de las reglas de conducta y
5. Carencias sobre estilos y estrategias de venta.

Con base en las necesidades antes mencionadas, se diseñó un curso de inducción fundamentado en una teoría de adultos y una teoría de aprendizaje significativo de Ausubel. Finalmente se llevó a cabo la instrumentación del mismo respaldado en la integración de la visión de varios autores y fundamentos sobre los principios básicos de la capacitación.

# CAPITULO 1

## MARCO INSTITUCIONAL DE AMERICAN EXPRESS COMPANY

---

### 1.1 Quién es American Express

“American Express Company es uno de los grupos financieros y de servicios más importantes de los Estados Unidos. Sus actividades lo han convertido en uno de los más extendidos y diversificados.”<sup>5</sup>

La historia de American Express es fascinante, colmada de personajes interesantes y en ocasiones excéntricos, quienes con su inteligencia, perseverancia y suerte forjaron el desarrollo de la compañía durante los últimos ciento cincuenta años. American Express Company fue creada en Buffalo, Estados Unidos en 1850, por los señores Wells, Fargo, Butterfield, Livingston y Wasson.

La Compañía comenzó como "servicio expreso" que transportaba cargas y valores, y evolucionó hasta convertirse en una compañía que crea y vende productos financieros tales como giros, cheques de viajero, tarjetas, viajes e inversiones.

- En 1882 nace el giro postal (Money Order), diseñado por Marcellus Berry, empleado de la compañía, lo que permite enviar dinero por correo de manera más segura y se suma al concepto de seguridad y de utilidad.

---

<sup>5</sup> AMERICAN EXPRESS. *Manual de inducción a la Compañía*. México, 2006. p. 3.

1891 Marcellus Berry crea el Cheque de Viajero, o TC (Travellers Cheques). Así se genera un instrumento con todas las características del dinero pero con un atributo de seguridad inigualable.

- En 1914 estalla la Primera Guerra Mundial. Más de 150,000 norteamericanos quedan desamparados en Europa, pero American Express les provee de dinero y Travellers Cheques, distinguiéndose así en el servicio al cliente y profundizando el concepto de protección.
- En 1915 se crea la División Viajes y el Banco.
- En 1958 se lanza la Tarjeta American Express y se crea el primer Centro de Operaciones de Nueva York. En un principio, la Tarjeta fue morada (1969) como los Travellers Cheques y no verde, el color del dinero, como lo es desde 1969 hasta hoy.
- Robinson III creó el código de privacidad del cliente además mencionó como importante que “Sólo podemos prometerle a un cliente lo que podemos ofrecerle pero debemos entregarle más de lo que se prometió”.
- 1985 Los lineamientos que inspiran el trabajo de AMEX se establecieron los Blue Box Values y la promesa de marca.
- 1995 Se crea el programa de Member Ship Rewards como recompensa al cliente por su preferencia.
- 1996 Inicia con el American Express Bank (México),S.A., Institución de Banca Múltiple y a través del cual se ofrece la Tarjeta de Crédito American Express, The Gold Credit Card American Express, así como los productos de inversión.
- El pasado 7 de diciembre de 2001, el Sr. **Edmundo Pérez de Cobos, Presidente y Director General de American Express Company (México) S.A. de C.V.**, y **Rafael Palafox**, en representación de los empleados de la Empresa, recibieron en la



Residencia Oficial de Los Pinos, de parte del Gobierno Federal Mexicano el **Premio Nacional de Calidad 2001** en la Categoría Servicios Grande.<sup>6</sup>

Los atributos que actualmente caracterizan a la marca American Express son: confianza, integridad, seguridad, calidad, servicio al cliente y tienen sus raíces en esta cautivante y animada historia. En ella, también se encuentran el origen y el desarrollo de la visión de la compañía por **convertirse en la marca de servicio más respetada de todo el mundo**. Existe asimismo una característica única en American Express que ha prevalecido durante toda su historia: su compromiso de proporcionar un excelente servicio a sus clientes, independientemente de quiénes fueran o dónde estuvieran. Hoy la empresa cuenta con más de 1700 oficinas en más de 130 países en todo el mundo.<sup>7</sup>

## 1.2 Cultura organizacional de American Express

Se debe considerar que la vida en la organización está representada como un grupo de círculos concéntricos (eslabonamiento del individuo y sus valores/ cultura a los valores/ cultura de la organización) los cuales constituyen un modelo de repercusiones organizacionales, donde el estudio sistematizado del comportamiento organizacional es en base a los actos y las actitudes que la gente muestra con la finalidad en determinar causas y efectos.<sup>8</sup>

Por lo que es muy importante profundizar que “la cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los

---

<sup>6</sup> Consulta 18 de Junio de 2008. [Www.americanexpress.com/mexico/about/historia.html](http://www.americanexpress.com/mexico/about/historia.html).

<sup>7</sup> Manual de inducción a la Compañía. op. cit., p. 4-7.

<sup>8</sup> DE FARIA Fernando. *Desarrollo Organizacional*. México: Limusa, 2000. p. 2.

miembros de una organización. El ámbito humano en el que los empleados realizan su trabajo es intangible no se ve, no se toca pero siempre esta presente e influye en casi todo lo que sucede en el seno de una organización”.<sup>9</sup>

Así como también es el conjunto de supuestos compartidos e implícitos que se dan por sentados, en un grupo el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diferentes entornos piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos. Se transmite a los nuevos empleados por el proceso de socialización, influye en el comportamiento del trabajo y opera en diferentes niveles con 4 funciones:

- Dispositivo para dar sentido: Configura la conducta al ayudar a los miembros a entender su medio ambiente, donde se recomienda reclutar personal a tiempo parcial solamente, para que se le ofrezca empleo de tiempo completo a los mas prometedores de entre ellos.
- Identidad organizacional: Donde por ejemplo, los altos directivos muchos de los cuales han ido en ascenso desde las bases infunden un espíritu ganador tan penetrante que a los que fracasan se les toma como los menos mejores pero nunca como perdedores.
- Compromiso colectivo: Es decir existe la posibilidad de que los mandos intermedios reciban generosas bonificaciones en acciones y dividendos.
- Estabilidad del sistema social: Se recomiendan normas estrictas y fuertes controles , ya que los empleados han de cumplir con las normas establecidas de presentación física, pues debe estar especificado hasta el ultimo detalle el rendimiento que de ellos se espera en todas las tareas.<sup>10</sup>

La cultura moldea a la gente, que es el cimiento básico de una organización, “por que las metas de una organización deben reflejar las metas de su gente, en particular

---

<sup>9</sup> GUIJAR M, Rafael. *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. Limusa, México, 1998 p. 249.

<sup>10</sup> KINICKI, y KREITNER,. *Comportamiento Organizacional. Conceptos problemas y prácticas*. Madrid: McGraw-Hill, 1997. p. 31.

de aquellos que toman las decisiones clave, donde los objetivos de la compañía y los valores personales deben fusionarse.”<sup>11</sup>

Existen dimensiones específicas en las que difieren las culturas en las organizaciones y estas son importantes para preparar a la gente a la vida organizacional ya que imponen límites y restricciones, las cuales son las siguientes por citar algunas:

- Obligaciones para con los demás, valores.
- Diferencias en conceptos de puntualidad.
- Separación entre placer y trabajo.
- Insumo cultural de las organizaciones.

De tal forma una de las funciones de la cultura en la organización es que permite preparar a la gente con lenguajes comunes que le permitan leer y emplear las relaciones sociales, proporciona las bases para crear y entender a la organización, por lo que es necesario aprender el nuevo lenguaje de la empresa y este se convierte como un 2º. Idioma en algo fácil y natural.<sup>12</sup>

Todas las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los Valores y Creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento. Entonces la cultura es como el pegamento social que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y las creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

---

<sup>11</sup> LITTERER. Joseph . *Análisis de las organizaciones*. México: Limusa, 1979. p. 244.

<sup>12</sup> *Ibidem*, p. 254 y 255.

La Cultura Organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento.

Cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, es decir generar en el empleado el compromiso con la empresa, de pertenencia a la misma y responsabilidad.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo, con el fin de fundir los valores y objetivos personales del empleado con los de la empresa, crear una conciencia de responsabilidad para con el trabajo.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas por todos para la toma de decisiones, con la finalidad de generar mayores recursos para la producción de insumos dentro de un ambiente sano de trabajo.<sup>13</sup>

La cultura organizacional es el modelo global del comportamiento humano dependiente de la capacidad del hombre para aprender y transmitir conocimientos a generaciones sucesivas a través del uso de sistemas de pensamiento abstracto, por tanto la cultura corporativa se representa por:

- La definición de actividad empresarial por parte de la compañía,
- Valores, actitudes y creencias dominantes.
- El estado de sus estructuras formales e informales.
- La base de conocimientos primarios de la actividad empresarial.<sup>14</sup>

También es “el producto de muchas influencias: historia, situación geográfica, héroes, mitos, personal del momento etc. Y una colección de normas escritas y no

---

<sup>13</sup> Consulta 15 de Julio de 2008. [www.itapizaco.edu.mx/paginas/empresas/Pagina/unidad2.html](http://www.itapizaco.edu.mx/paginas/empresas/Pagina/unidad2.html).

<sup>14</sup> DÍAZ DE SANTOS, Ronnie Lesem. *Gestión de la Cultura Corporativa*. México: Limusa, 1998. p. 5.

escritas. Los valores y comportamientos que constituyen la cultura juegan un papel esencial en habilitar o bloquear el desarrollo de una organización”.<sup>15</sup>

Debe ser la meta de toda empresa para poder permear todos los niveles con un conjunto de factores que le van ayudar a que el proceso de cambio que desee impulsar entre sus empleados sea mas fácil de lograr. Se le facilita por esto implantar acciones dinámicas para adaptarse más fácilmente a las situaciones cambiantes del medio ambiente.

Dentro de la cultura organizacional, los valores y las creencias de una organización dan origen a un conjunto de prácticas o procedimientos gerenciales: actividades concretas que generalmente tienen sus raíces en los valores de la organización. Estas actividades provienen de los valores y creencias predominantes de la organización y los refuerzan, por lo que la efectividad o la falta de ella es una función de los valores y creencias de los miembros de una organización, el acuerdo sobre los mismos influye en la efectividad donde la efectividad es una función de las políticas y los procedimientos de una manera uniforme.<sup>16</sup>

El estudio de esta ha sido abordado por antropólogos especialmente, desde varias aproximaciones de hecho se á definido como “la totalidad de significados equivalentes

---

<sup>15</sup> ARIA DE GISPERT. *Las Organizaciones que aprenden, una guía para ganar ventajas competitivas*. México: Limusa, 1995. p. 46.

<sup>16</sup> Cfr. DENISON, LEGIS, Daniel R. *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Colombia: TPU, 1999. p. 4 y 5.

y complementarios aprendidos y mantenidos por una población humana y transmitidos de una generación a otra”.<sup>17</sup>

Las culturas empresariales son creadas por líderes y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y siempre y cuando sea necesario la destrucción de la cultura.

Para construir una cultura organizacional sana, significa eliminar barreras de la productividad por un lado, la desconfianza y los miedos por otro, es crear promover, sistemáticamente en todo el personal de una organización “lealtad, confianza y vitalidad, participación, comunicación y valores además de congruencia en las conductas todo ello en beneficio de la empresa y sus trabajadores, además del cliente”.<sup>18</sup>

La cultura y el liderazgo examinados de cerca son dos caras de la misma moneda que no pueden ser entendidas por separado. De hecho “existe la posibilidad de que lo único realmente importante que hacen los líderes sea la creación y conducción de la cultura y que el único talento de los líderes este dado por su habilidad para trabajar con la cultura”.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> PEIRO, José. *Organizaciones Nvas. Perspectivas Psicosociológicas*. Barcelona: PPU, 1990. p. 157.

<sup>18</sup> SOTO, Eduardo. *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson-Learning, 2000. p. 190.

<sup>19</sup> SCHEIN, Edgar H. *La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica*. Barcelona: PJ, 1988. p. 20.

La cultura organizacional tiene 7 características básicas:

1. **Innovación y correr riesgos:** Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. **Minuciosidad:** Grado en que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
3. **Orientación a los resultados:** Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
4. **Orientación a las personas:** Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
5. **Orientación a los equipos:** Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
6. **Agresividad:** Grado en que las personas son osadas y competitivas antes que despreocupadas.
7. **Estabilidad:** Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Todas estas características se presentan en un continuo de bajo a alto por tanto evaluar la organización en estas 7 características pinta un cuadro realista de su cultura.<sup>20</sup>

En una cultura fuerte, se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente los valores centrales de la organización. Tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que el alto grado en que se comparte y la intensidad crean un clima interno de alto control de comportamiento, por lo que un resultado específico de esto debería ser una menor rotación de empleados, propicia la cohesión, lealtad y compromiso organizacional. Sus funciones son:

- Define fronteras,

---

<sup>20</sup> ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación, 2004. p. 525.

- Genera un compromiso,
- Estabilidad del sistema social,
- Define las reglas del juego.<sup>21</sup>

Las organizaciones pequeñas y los negocios emprendedores tendrían la posibilidad de utilizar toda una serie de estilos, pero seguramente se basaran en una cultura de poder en cuyo caso el autoritarismo posiblemente benevolente sea la norma, en este caso el poder se deriva de una persona y esta se encarga de todos los giros.

Las organizaciones de profesionales donde existen grandes cantidades de especialistas “tienen más probabilidad de propiciar una cultura personal en cuyo caso las relaciones son más significativas para determinar el factor de poder, en razón de que es una cultura sumamente individualizada”.<sup>22</sup>

De acuerdo con De Faria en las organizaciones hay una parte visible y otra invisible (iceberg organizacional) la parte visible (menor) es el subsistema Técnico-Administrativo, la parte invisible (mayor) es el subsistema social y humano, o psicosocial.

Los administradores tradicionales por lo general consideran al subsistema psicosocial como secundario, irrelevante y hasta incómodo, por las implicaciones que representa lidiar con emociones, expectativas, percepciones y actitudes, entre otros aspectos. El desempeño de

---

<sup>21</sup> *Ibidem*, p. 598 y 601.

<sup>22</sup> TYSON y JACKSON. *La Esencia del Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill, 1997. p.168.



cada individuo depende de un proceso de mediación entre el y la empresa, por lo que dentro de este ámbito, el trabajo que se realice debe considerar:

- Atender tanto las necesidades de las personas como las de la organización.
- Considerar que las personas tienen impulsos hacia el crecimiento, desarrollo y autorrealización las cuales requieren condiciones adecuadas y apoyo.
- Las necesidades que se resuelven ayudan a que la gente se interese más por el trabajo.
- Los individuos funcionando en grupos entrenados desarrollan una fuerte identificación con las metas y compromisos de este equipo.
- El desarrollo y crecimiento personales se facilita por una relación honrada, humana y espontánea.
- Los cambios positivos surgen en los grupos cuyos miembros se identifican y que sienten que tienen la capacidad para influir sobre la situación.<sup>23</sup>

Por lo que “la cultura moldea a la gente que es el cimiento básico de una organización, las metas de la organización que esta formada de gente deben reflejar las metas de sus miembros, en particular de aquellos que toman decisiones claves”.<sup>24</sup>

Desde su establecimiento en México en 1852, American Express ha tenido un constante crecimiento, pasando de ser una compañía cuyo enfoque era el transporte de bienes a convertirse en una empresa diversificada, que ofrece productos y diversos servicios. Esto se debe en gran medida a que la cultura en la compañía observándola de forma general, es decir a la empresa como un todo, esta cimentada con el objetivo de volver a la compañía la marca de servicios más respetada del mundo, por lo que cuenta con la infraestructura adecuada que le permita emitir una gran cantidad de

---

<sup>23</sup> DE FARIA, *op. cit.*, p. 3 y 5.

<sup>24</sup> LITTERER, *op. cit.*, p. 720.

servicios con calidad, además de que selecciona de manera exacta a sus recursos humanos, los cuales tienen que destacar por sus fortalezas, ya que estas personas tienen que exceder las expectativas de sus áreas, pues tendrán como objetivo superar las metas.

Para esto la compañía prepara a su gente con un curso de inducción, le da a conocer el código de conducta de la compañía, le muestra los valores de la organización con el fin de adaptar a las nuevas personas al ambiente de la organización. Donde a nivel general todo está preparado para ingresar al mundo de la compañía, en el cual existe congruencia, pues hay un riguroso control para tener acceso a las áreas de trabajo cuidando con esto la integridad del lugar y por tanto la información, para mantener una imagen de seguridad ante el cliente, también el edificio cuenta con publicidad en las paredes o monitores que hacen alusión a los valores de la campaña o lanzamiento de producto en curso de la compañía, como integridad, diversidad, confianza etc que le sirven al empleado como refuerzos para la conducta deseada, al ingresar al área de trabajo cada empleado tiene claves confidenciales lo cual da un control exacto de cada uno de los que trabajan ahí con el fin de mantener una conducta íntegra y honesta. El lugar de trabajo es cómodo para brindar una estancia agradable al empleado, además de que es flexible ya que se pueden consumir sólidos y líquidos sin que cause alguna falta, las jornadas de trabajo en su mayoría son medios tiempos y solo las áreas más especializadas tienen la responsabilidad de los tiempos completos.

También alienta a los empleados para dar a conocer sus propuestas de mejora hacia sus áreas de trabajo, pues existe un departamento que se encarga de descubrir y apoyar los talentos de la compañía, sin embargo no se le permite al empleado correr riesgos pues por el contrario se tiene todo calculado con el fin de dar la mayor calidad, evitando el error.

Los empleados en American Express tienen que tener de un 95 a un 100 % de exactitud en los procesos de trabajo de otra forma se le pide deje su trabajo, ya que los resultados siempre deben de alcanzar las metas o las deben superar, pues la cultura en esta organización no permite que se incumplan las metas y la gerencia se centra en obtenerlas a costa de presión o tiempos extras, así como también el tema de la puntualidad es importante, ya que se le pide al empleado este 5 min antes de su jornada de trabajo, ya que solo tiene tres posibilidades en el mes de llegar 5 min tarde o de otra forma ameritará su falta.

La orientación que tienen los empleados esta enfocada a ser ganadores y a poder en base al esfuerzo y convencimiento, por lo que los empleados deben mostrar agresividad enfocada a ser competitivos, dejando de lado la despreocupación, ya que se tiene la firme convicción de crecer, abarcar, expandirse, por lo tanto las metas año con año aumentan junto con el nivel de calidad.

Esta organización busca el liderazgo y la expansión, su estrategia se base en el nivel de calidad en su producto, procesos, operaciones y empleados, sus metas son ambiciosas, ya que quieren apoderarse de la mayor parte del mercado donde un medio

de llegar a su población es la publicidad como internet, tv, radio, revistas y espectaculares, así como también la recomendación de boca a boca, estos medios la vuelven una empresa fuerte ya que en todas partes donde llega esta publicidad la mayoría de la gente quiere una tarjeta o simplemente no rechazan la adquisición de la misma, aunque no puedan o conozcan como utilizarla.

Sin embargo, por otro lado la cultura de American Express, también esta permeada por áreas de mejora, al menos en el área de ventas, ya que existen documentos como el código de conducta o los valores los cuales no son transmitidos congruentemente o con la intensidad necesaria a los empleados en el trabajo de día a día, para generar un sentido de identidad o lealtad para con la empresa, ya que se mencionan en los cursos de inducción, pero en el trabajo de día a día solo se le da importancia a uno solo “la honestidad” el cual si no se práctica tiene consecuencias graves como la cárcel, pues al manejar información detallada y particular de los clientes se debe guardar confidencialidad. Esto se debe a que existe una incongruencia entre lo previsto por la compañía a nivel general y lo que sucede en esta área, un claro ejemplo de esto se da cuando los mandos medios reciben o aceptan regalos, por pequeños que sean esto no esta permitido por el código de conducta, así como también no existe difusión por el trabajo en equipo, pues en el área de ventas llegan a ser tan fuertes las metas que el estrés predomina configurando un ambiente sin cooperación entre sus empleados, lo cual divide los intereses personales y evita que los valores e intereses de los empleados se adhieran a los de la compañía, otro aspecto que esta relacionado con el respeto y es incongruente se da cuando no se otorga un lugar de reconocimiento a su gente en el día a día, ya que semestralmente se organiza un desayuno para premiar a

los empleados más destacados, pero que solo se pidan números y se olvide de valorar a las personas que lo logran es perjudicial, una forma clara de ejemplificar estos es cuando el gerente se dirigía con muy poco tacto a sus empleados lo cual causaba en efecto de imposición mas no de motivación y convencimiento y que fuera de lo que eran las juntas no tenía un contacto o trato humano con sus empleados, además se exhibía el error, donde la identidad organizacional del gerente era utilizada para ridiculizar al empleado y tomar al o a los ejecutivos que tenían errores como incompetentes, esto transmitía como sentimiento de identidad la sensación de inseguridad o miedo al error, a no participar o hablar en muchos de los casos en juntas, por ser exhibido obviamente, sin generar en el empleado un sentimiento pertenencia, compromiso y responsabilidad por convicción, otro aspecto que me parece incongruente es el hecho de que el gerente y sus supervisores no tenían actitud de servicio con los subordinados, pues existía un exceso de autoritarismo, esto generaba un clima con un alto control, sin embargo estaba acompañado de estrés y frustración por el estilo de liderazgo, lo cual no genero una alta rotación a causa de los excelentes sueldos que se podían percibir, sin embargo tampoco propicio lealtad o cohesión por parte de los empleados. También fallaba la comunicación ya que los comunicados no se asentaban por escrito y esto daba pie a malos entendidos y confusiones.

Por consiguiente enfocándonos a la parte comercial la forma en la que esta constituida la cultura en American Express es con la interrelación entre la Visión, Promesa de Marca, Valores de American Express, Código de Conducta y Principios Operativos, con los valores de Calidad Total así como con los sistemas y procedimientos de trabajo. Lo cual en teoría cubre con las indicaciones y observaciones

de los autores citados anteriormente, pero en la práctica se pierde la esencia de algunos puntos como se menciono anteriormente.

Por lo que si se pretende llegar a ser la marca “más respetada del mundo” otorgando servicios de crédito, inversiones, viajes y travelers cheks, con metas muy ambiciosas y con grandes probabilidades de éxito, la compañía debe de tener cuidados en todas sus áreas para crear el desarrollo de su cultura, por lo que su orientación al futuro mejoraría con el apoyo y desarrollo de principios, hábitos y tradiciones congruentes enfocadas a desarrollar la cultura organizacional de su personal interno, dirigiéndolo al desarrollo, con la misma intensidad que generan la publicidad., ya que en esta se enfocan hacia la mercadotecnia básicamente, pues se difunde que es una de las marcas más prestigiosas en el mundo, derivado de su excelente publicidad, ya que por diversos medios como tv, radio, espectaculares, periódicos o internet por citar algunos se transmite la importancia de ser parte o cliente activo de dicha institución, enfocando la atención a quienes la usan o donde se usa, sin embargo en la parte interna de la corporación no es igual, pues cabe resaltar que en cuanto a infraestructura la marca cuenta con posibilidades de generar una alta producción debido a su capacidad institucional, pero en cuanto al manejo de su gente existen áreas de mejora.

Por lo que cuidando más el desarrollo de su cultura sería más fácil que American Express, llegue a la cima con la Visión y Promesa de Marca. Donde para poder alcanzar éstas la Compañía se debe guiar por sus Valores, en el trabajo día a día pues se sabe que el apego a ellos de forma constante redituará en beneficios a largo plazo y creará una reputación de empresa íntegra de principios y enfocada al cliente.

- Misión

La misión es la razón de existir de una persona, equipo y empresa, con lo que le permite lograr rentabilidad, comunica un sentido de dirección y definición a la compañía.

La importancia de la misión radica en que es un medio a través del cual se logra conseguir el compromiso y la lealtad de los socios, directivos y empleados, además de que crea un sentido de confianza y cooperación entre los miembros integrantes de la organización, al canalizar sus esfuerzos al cumplimiento de la misma. Es importante aclarar que la labor de la dirección no termina con el establecimiento de una misión global para toda la organización, sino que constantemente se están formulando diferentes misiones para los diversos departamentos o elementos componentes de la organización. La misión global, forma parte de la planeación estratégica de la organización, y orienta los esfuerzos de todos los miembros de la organización hacia un rumbo en común.

Al definirla se deberán responder 4 preguntas:

- ¿Cuál es nuestro propósito?
- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Cuáles son nuestras estrategias?
- ¿Qué normas de comportamiento deseamos?

Para Iturralde, un punto de gran importancia al definir la misión, es el definir claramente cuál es el negocio de la organización, para esto se deberán contestar las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Qué será? ¿Qué debería ser?

Las misiones no pueden ser definidas en las organizaciones sin tomar en cuenta las características de los recursos humanos de la misma, esta debe ser definida de manera que represente un reto y una fuente de motivación para conducir los esfuerzos de los empleados hacia el cumplimiento de la misma. Los recursos (organizacionales, físicos y humanos) no pueden dejar de ser considerados al momento de diseñar la misión. Se debe analizar cuales son los recursos con los que cuenta la organización y su capacidad para allegarse de mayores recursos en el futuro, de lo contrario, puede resultar frustrante para los miembros de la organización el tener una meta definida, la cuál no puede ser alcanzada por que no se cuenta con los recursos necesarios para lograrlo.(Yturralde)

La Misión es el propósito central para el que se crea un ente. La Misión proyecta la singularidad de su empresa y debe constar de 3 partes:

- Descripción de lo que la empresa hace,
- Para quién esta dirigido el esfuerzo,
- Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.



No debe confundirse la Misión con el "Lema" de la empresa. Un lema puede enunciar un principio, más no proyecta lo que la misión, como algo permanente y duradero. Es muy probable que de la Misión se derive el lema y lleve su esencia, pero no deben confundirse.<sup>25</sup>

Ante esto De Faria propone los siguientes requisitos para una misión con salud organizacional:

- **Identidad:** ¿Quiénes somos?
- **Orientación:** ¿Para qué, a dónde queremos ir?
- **Sensibilidad realista:** percibir lo que sucede.
- **Creatividad:** Capacidad de innovar, imaginar, buscar soluciones, improvisar y modificar (se).
- **Flexibilidad:** Capacidad de modificar actitudes, comportamientos, tareas, etc.
- **Integración:** Sintonía, balance, coordinación y convergencia entre las metas de la organización y los individuos que trabajan en la misma.
- **Reserva de energía:** Disposición a proporcionar recursos personales adicionales a las tareas que se asignan a situaciones críticas.<sup>26</sup>

La razón de ser expresa el propósito esencial de una organización, señala para que existe y no de lo que debe hacer para existir, no es la enumeración de las cosas más importantes que hace o de las metas que espera alcanzar, define aquel elemento esencial que la organización debe entregar para justificar su existencia. Esta claridad ayudará a los empleados a tomar decisiones correctas que contribuyan en mayor medida a cumplir con el propósito primario de la empresa, define la prioridad última de todo el trabajo que

---

<sup>25</sup> Cfr. Consulta 23 de Junio de 2008. [www.yturalde.com/MVV/index.htm](http://www.yturalde.com/MVV/index.htm).

<sup>26</sup> DE FARIA. *op. Cit.*, p. 3.

desempeña la organización, otorga fundamentos para realizar intercambios y decide la manera en que ha de organizarse dicho trabajo.<sup>27</sup>

Por lo que la misión comprende los siguientes elementos:

- Concepto de su empresa,
- Naturaleza de su negocio,
- Razón de existir de la empresa,
- La gente a la que usted sirve,
- Principios y valores bajo los que se pretende operar.

La declaración de misión se plantea para proporcionar una firme guía en la toma de decisiones administrativas importantes, para que todos los planes decididos puedan ser puestos a prueba en su compatibilidad con la misión total de la empresa.

La responsabilidad principal para generar una declaración de la misión para toda la empresa reside en el director general o cualquier título de la persona encargada a tomar decisiones y la secundaria queda en los otros gerentes importantes de la empresa quienes necesitan revisar el borrador inicial y hacer preguntas. Donde cabe mencionar que en el planteamiento de la misión el proceso es más importante que el producto.<sup>28</sup>

Los pasos para una declaración de misión son los siguientes:

- Evaluación del perfil pasado y presentación de la empresa.
- Aportación de los participantes en la empresa acerca de la dirección futura.

---

<sup>27</sup> HAECKEL, Stephan H. *La empresa adaptable*. México: McGraw-Hill, 1999. p. 118-120.

<sup>28</sup> Cfr. MORRISEY, George L. *Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. México: PH, 2000. p. 35,37 y 54.

- Elaboración del enunciado de la misión para describir la dirección general de la organización; sus valores, su filosofía, su ámbito geográfico y su contribución a la sociedad.
- Discusión de la declaración de misión con grupos interesados, administradores y empleados, realización de los ajustes necesarios.
- Comunicación de la declaración de misión a todos los que deban conocerla y explicación de sus implicaciones para la dirección estratégica de la organización, sus objetivos organizacionales específicos e incluso las metas y objetivos específicos de cada unidad organizacional.<sup>29</sup>

La declaración de misión debe distinguir entre el negocio de usted y el ajeno dejando en claro que es único acerca de lo que usted hace. “Desde el punto de vista del cliente indica que ofrece usted, es una herramienta orientadora para los empleados de la organización le ayuda a tomar decisiones y saber que camino seguir.”<sup>30</sup>

Además dice como vamos hacer negocios para satisfacer la visión con tres elementos:

- El cliente se define en función de una premisa de necesidad básica que lleva hacer negocios con la empresa.
- La premisa de valor fundamental que presenta como satisfacción de la necesidad del cliente.
- Lo que nos hace especiales es crear valor para obtener y conservar el interés del cliente donde el enunciado de la misión debe ser:
- Definitorio.- Define al cliente y su premisa de necesidad, premisa de entrega de valor que hay que ofrecer y los medios para vincular el modo de hacer negocios.
- Identificadorio.- limita su alcance a un tipo de empresa bien definido

<sup>29</sup> KOONTZ, Harold. *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw-Hill, 2004. p. 124 – 125.

<sup>30</sup> DENNIS, Cinthia D Scott. *Visión, Valores y Misión organizacionales*. EEUU: T Jaffe, p. 63.

- Conciso.- Dice lo que quiere decir en un párrafo simple, fácil de imprimir en el dorso de una tarjeta comercial.
- Accionable.- Le da a quién lo lea alguna idea de su aspecto en la práctica y los tipos de acciones involucrados en su entrega.
- Memorable.- Independientemente del tiempo que pase el cliente relacionará el significado con su vida cotidiana.<sup>31</sup>

La misión del negocio determina el modo como estructura su empresa, es su propósito, pues “proporciona la dirección orientadora para desarrollar la estrategia, definir los factores de éxito crítico, buscar oportunidades clave, seleccionar la asignación de recursos y complacer a los clientes o interesados en la empresa”.<sup>32</sup>

Por lo que, la exposición de una misión constituye un marco de análisis y determinación de estrategias por tanto debe comunicarse de la manera más inequívoca posible a los miembros clave de la administración, así como también es importante que los miembros de la compañía hayan llegado a comprender de modo realista sus propias virtudes y debilidades.<sup>33</sup>

La misión de American Express es ser la marca de servicios más respetada del mundo. Para lograr esta misión la propuesta que ofrece es anticipar, satisfacer y exceder las expectativas de cada segmento de clientes con relación a sistemas de pagos, servicios financieros y de viajes en todo el mundo.

---

<sup>31</sup> ALBRECHT, Karl. *La misión de la empresa*. México: Limusa, 2000. p. 171 – 176.

<sup>32</sup> SCOTT, *op. Cit.*, p 62.

<sup>33</sup> W TAYLOR, James. *Planificación Estratégica para la empresa de éxito*. EE.UU: MBR, p. 140.

En American Express existe un compromiso elemental, que es el de hacer que los clientes se sientan respetados y especiales, a través de la excelencia en el servicio, la experiencia y la integridad.

Para que el cliente sienta este compromiso, en American Express se ofrece: Compromiso con el cliente, seguridad a través de todo el mundo, confianza e integridad y calidad de servicio. Se piensa que la calidad no es intangible o impredecible, puede planearse, producirse y controlarse, es decir, que puede administrarse, que la calidad no es un accidente, es siempre el resultado de un esfuerzo inteligente. Este esfuerzo está dirigido a generar y retener clientes satisfechos, base de cualquier negocio próspero.

Los clientes comparan "calidad entregada" con "calidad esperada", obteniendo como resultado "la calidad percibida", que es el elemento determinante de su satisfacción o insatisfacción.

Es importante recordar que la satisfacción o insatisfacción de los clientes no es un concepto abstracto sino que se concreta en realidades tangibles positivas y negativas.

American Express considera que un cliente insatisfecho, debilita la relación con la compañía, genera contactos innecesarios, divulga experiencias negativas a 10 personas en promedio y, en definitiva, genera pérdidas. Pero que un cliente satisfecho aumenta la lealtad hacia la compañía, aumenta el uso del servicio, divulga experiencias positivas (a 5 personas) y aumenta las ganancias. La calidad es un factor para

American Express central y determinante de su éxito y prestigio mundial y una importantísima ventaja competitiva a la que todos deben contribuir para mantener "Satisfaciendo".

Se debe mencionar que acorde a los autores citados anteriormente, la misión de la compañía no está completamente definida o probablemente su definición está enfocada con un matiz de mercadotecnia como de comercial, pues ellos se enfocan a convertirse en la marca de servicios más respetada del mundo, sin embargo, como Faria lo especifica, existe la ausencia de identidad ya que les falta especificar que son una empresa de servicios la cual proporciona créditos, viajes, convenciones y travelers check (cheques de viajero) les falta especificar que están para ofrecer sus servicios a nivel mundial, independientemente de la competencia o la región, sin fronteras, un punto a favor son sus atributos que actualmente son: confianza, integridad, seguridad, calidad y servicio al cliente los cuales le dan la flexibilidad a su misión, pues dirigen o marcan la pauta de las actitudes que van a fomentar así como la dirección de sus decisiones. Por lo que una definición de misión más certera sería:

“American Express la compañía que se encarga de proporcionar una cadena de servicios en cualquier parte del mundo brindando:

- Compromiso con el cliente,
- Calidad,
- Seguridad en todo el mundo,
- Confianza e integridad.

Al alcance de todos nuestros clientes.”

Donde el proceso de hacer que correspondan las misiones de los empleados con la misión de la organización permitirá marcar las diferencias entre organizaciones sólidas y fuertes entre aquellas que son pasivas.

- Visión

La Visión es la capacidad de ver más allá -en tiempo y espacio- y por encima de los demás, lo que significa visualizar -ver con los ojos de la imaginación- en términos del resultado final que se pretende alcanzar. Es una imagen mental viva que presenta un estado futuro deseable; mientras más claridad y detalle contenga la visión, mejor podrá traducirse en una realidad.

- Es una imagen del futuro deseado que se busca crear con esfuerzos y acciones.
- Es la brújula que guiará a líderes y colaboradores. Será aquello que permitirá que todas las cosas que se hagan, tengan sentido y coherencia.

La visión como tal tiene la energía para optimizar el potencial del personal, las organizaciones, los países y las sociedades. La visión y la gerencia se reflejan, porque una visión claramente definida permite que un gerente se concentre en una imagen nítida y hacia ella dirija su liderazgo, sus recursos y a su gente.

Una visión estratégica - amplia en tiempo y espacio- claramente definida y efectivamente comunicada permite cumplir dos funciones vitales:

- Establecer el marco de referencia para definir y formalizar la misión, misma que establece el criterio rector de la Planeación Estratégica.
- Inspirar, motivar, integrar y mover a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser =misión=.

La Ingeniería de Visión pretende asegurar que una organización la incorpore a su cultura organizacional y la convierta en propia, incluyendo valores y conceptos que conformen una imagen clara y total.<sup>34</sup>

Con una visión clara de un propósito común se incita al compromiso, además cuando el personal participa en el proceso de toma de decisiones y ejerce autodirección y autocontrol se siente comprometido con sus propios planes, sin embargo, una vez abrazados es preciso reforzar los valores mediante premios e incentivos, ceremonias, la difusión de casos y acciones simbólicas.<sup>35</sup>

De forma más concreta se puede descubrir por medio de una pregunta: ¿Qué aspiramos a ser? Una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que esta sea o llegue a ser, tiene que ser algo que se pueda describir y que la gente pueda ver con los ojos de la mente. Es un cuadro mental de la empresa que opera en un ambiente, actúa según algún criterio de excelencia, donde es apreciada por lo que aporta y tiene 3 componentes:

---

<sup>34</sup> Cfr. Consulta 18 de Julio de 2008. [www.itapizaco.edu.mx/paginas/empresas/Pagina/unidad2.html](http://www.itapizaco.edu.mx/paginas/empresas/Pagina/unidad2.html).

<sup>35</sup> KOONTZ, *op. cit.*, p. 340.



- Un concepto enfocado: Premisa de creación de valor, que las personas puedan describir como existente.
- Una sensación de propuesta noble: Algo que valga la pena hacer, crear, realizar un aporte, conseguir el aporte de la gente.
- Una propuesta verosímil de éxito: Algo que la gente pueda creer con realismo que es posible, que justifique se luche por ello.<sup>36</sup>

Es una poderosa imagen mental de lo que queremos crear en el futuro, refleja que nos importa más, es armónica con nuestros valores y sentido del propósito. Aunque la visión nos dirige hacia el futuro es importante comprender que se expresa en el presente, la tensión derivada de comparar la imagen de un futuro deseado con la realidad actual es lo que impulsa la visión a la acción.

- Es una imagen de cómo vemos desarrollarse nuestro propósito,
- Es una imagen del futuro deseado que buscamos crear,
- Es una respuesta a la pregunta ¿realmente que queremos?.<sup>37</sup>

Por lo que el origen de la visión es casi por completo intuitiva, es una consecuencia de los valores y convicciones de su equipo de administración, además debe ser:

- Breve, fácil de captar,
- Inspiradora de retos,
- Creíble,
- Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser la compañía,
- Permite la flexibilidad y creatividad en su ejecución,

Y debe ser comunicada por medio de:

- Membretes,

---

<sup>36</sup> Cfr. ALBRECHT, *op. cit.*, p.168 – 169.

<sup>37</sup> SCOTT, *op. cit.*, p. 73.

- Informes anuales,
- Orientación de nuevos empleados,
- Literatura de ventas,
- Boletines,
- Manuales para empleado,
- Placas en pared,
- Tarjetas de visita,
- Carteles,
- Pisapapeles,
- Juntas de personal,
- Criterios para nuevos proyectos y
- Criterios para el reclutamiento de selección de personal.

Esto es con el fin de que sea recordada y sirva de estímulo a funcionarios importantes.<sup>38</sup>

Por lo que la visión de American Express es:

“Ser la marca de servicio más respetada del mundo”

La cual se respalda en la promesa de marca que especifica el compromiso que la empresa adquiere con el cliente, los beneficios que esta dispuesta a entregarle de forma realista y creíble, así como también la estrategia a seguir, traducidos a hacer que los clientes de la compañía se sientan especiales, por medio de un excelente servicio y producto que satisfaga las expectativas que el cliente genero por medio de la publicidad, así como por las características de cada producto y respetados, a través de

---

<sup>38</sup> MORRISEY, *op. cit.*, p. 76 – 77.

la excelencia en el servicio, es decir que perciban la importancia que tienen para la compañía al ser clientes rentables – activos, por medio de una experiencia de seguridad e integridad, por lo que la promesa de marca es la manera en la cual se va a lograr la visión.

A partir de esto, representado por los servicios y beneficios que brinda la compañía se pretende difundir la imagen y opinión que los clientes y prospectos tienen de la empresa.

- Valores

Son normas ideales de comportamiento sobre las que descansa la cultura como un modo de vida integrado. Dicen algo de lo que el grupo es y de lo que quiere y debe ser (visión y misión). Los valores en cuanto a su significado específico miran y tratan de salvaguardar lo fundamental de la cultura, estos identifican y refuerzan mediante propuestas socioculturalmente coactivas de comportamiento las áreas importantes del tejido cultural de cuyo buen funcionamiento depende la sobrevivencia y el logro de los fines del grupo.<sup>39</sup>

También son convicciones básicas de que un modo peculiar de conducirse o estado final de la existencia es en lo personal o socialmente preferible, que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia. Contienen un elemento de juicio por que incorporan las ideas personales sobre el bien, lo correcto y lo deseable, tienen atributos de contenido e intensidad.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> SILICEO y CASARES. *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México: McGraw-Hill, 1999. p. 50-52.

<sup>40</sup> ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education, 2004. p. 63.

Según Milton Rokeach, un importante investigador de los valores, “un valor es una creencia permanente o estado final de la existencia, un modelo de conducta específico. Donde diferentes esquemas de valores encaminan a la explicación de diferencias individuales en la conducta”.<sup>41</sup>

Asimismo se considera un estándar de principio o calidad, considerando inherentemente valedero o deseable, un significado adicional de valor es fortaleza, por lo que los valores son fuentes de fortaleza porque dan a gente el poder para emprender la acción. Los valores son profundos y emocionales y a menudo es difícil cambiarlos. Algo fundamental para que la compañía logre que se haga el trabajo es que sus valores sean claros, antes de la misión, visión y la estrategia una compañía o grupo debe acordar que representa tanto en el servicio a clientes como en sus relaciones con la comunidad y dentro de si misma en sus tratos con los empleados.<sup>42</sup>

Ahora bien, los empleados de American Express tienen la responsabilidad de conocer y practicar los valores que están establecidos en la empresa a través de todas las actividades, estos valores se conocen como Blue Box Values los cuales se describirán a continuación :

- Compromiso

En American Express se desarrollan relaciones con el cliente, que hagan una diferencia positiva en sus vidas, por medio de la atención especializada de sus

---

<sup>41</sup> KREITNER y KINICKI . *Comportamiento de las Organizaciones*. España: McGraw-Hill, 1997. p. 104.

<sup>42</sup> SCOTT, *op. cit.*, p. 19 y 21.

empleados, lo cual permite calidad en la operación y logra establecer una relación de confianza con el cliente.

- Calidad

En American Express se ofrecen productos sobresalientes y servicio inigualables , que juntos proveen alto valor para los clientes, ya que al detectar las necesidades del cliente y resolverlas se difunde la idea de hacer las cosas cada día mejor.

- Integridad

En American Express se mantienen los mayores estándares de integridad en todas sus acciones, ya que la honestidad y la confiabilidad son pilares de la compañía para mantener una relación comercial con credibilidad y confianza.

- Trabajo en equipo

En American Express se trabaja, cruzando fronteras, es decir se genera un ambiente de cooperación entre sus empleados el cual rebasa la conciencia de sus intereses personales para adherirlos a las metas de la compañía, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes y para ayudar a la compañía a ganar.

- Respeto

En American Express se valora a su gente, motiva su desarrollo y premia su desempeño. Así como también se respeta la diversidad en todas sus manifestaciones como puntos de vista, o preferencias, ya que lo más importante de la compañía es un ambiente sano.

- Buenos ciudadanos

American Express, esta conformado por buenos ciudadanos en las comunidades donde vive y trabaja, ya que constantemente generan acciones filantrópicas, para mejora de su comunidad o país, ya que contribuyen al cuidado de museos, obras arquitectónicas o causas nobles.

- Voluntad para ganar

En American Express se muestra una férrea voluntad ganadora en el mercado y en cada aspecto de su negocio, donde se busca que la competencia no logre igualar el éxito de la compañía.

- Responsabilidad personal

American Express, fomenta un clima con empleados altamente responsables por cumplir con sus compromisos. Ya que la compañía se esmera en el reclutamiento y selección de la gente que trabajara en la misma, además se transmite la idea de que el éxito no es una casualidad.

En la medida en que los empleados de la Compañía actúen de acuerdo con estos valores, seguramente inspirará la lealtad de los clientes, obtendrá una posición de liderazgo sostenible en los negocios, atraerá y retendrá una fuerza de trabajo muy talentosa y comprometida y ofrecerá mayores rendimientos a los accionistas. Esto como resultado, ayudara a lograr la visión de convertir a American Express en la marca de Servicios más respetada en el mundo.

Sin embargo, en el área de ventas, así como en otras áreas operativas, faltan estímulos que refuercen estas conductas, ya que como se ha mencionado anteriormente existen incongruencias al llevarlos a la práctica, por las metas híper-ambiciosas que se plantean, o por el estilo de liderazgo practicado, lo cual genera un ambiente con estrés, en el cual es un poco complicado desarrollar estas fortalezas para volverlas inherentes a los valores personales de los empleados. Tal vez el tenerlos visualizados o implícitos en la conducta de los altos mandos, así como también el que

se reconocieran ayudaría en gran cantidad a desarrollarlos con el fin de que la compañía contenga personal mas certero y deseado.<sup>43</sup>

### 1.3 Código de conducta

Un Código de Conducta es un cuerpo de leyes dispuestas según un plan metódico y sistemático para representar y transmitir información, “contiene lo establecido sobre el régimen corporativo aplicable a personas, bienes, modos de adquirir propiedad, obligaciones y contratos”.<sup>44</sup>

Esta constituido por las reglas y patrones de comportamiento aceptados y esperados por los integrantes de un equipo o grupo. “Ayudan a definir la conducta que se creé necesaria para alcanzar las metas, donde los gerentes redactan y distribuyen estas reglas de manera formal mediante memos y manuales”.<sup>45</sup>

Tiene la finalidad de establecer la cultura del lugar de trabajo y comunica las actitudes reales del patrón, por ejemplo un sistema disciplinario y que no respete el proceso debido conduce a un ambiente de trabajo amenazante, duro, por las excesivas demandas que están fuera de cumplirse de una forma realista por necesidades explicitas o no, que impiden llegar a los objetivos o en contraste un sistema de disciplina con verificaciones y contrapesos, el cual demande una producción realista y alcanzable, conduce a una cultura más cálida menos amenazante.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> Cfr. Manual de Inducción a la Compañía. *op. cit.*, p. 5.

<sup>44</sup> CABALLERO, Engallar. *Diccionario Básico Espasa. Tomo II.* Madrid: Espasa-Calpe, 1980. p. 980.

<sup>45</sup> THOMSON, Dun Hellriegel. *Comportamiento Organizacional.* México: Editores, 1999. p. 235.

<sup>46</sup> DUBRIN Thomson, Andrew J. *Fundamentos de Comportamiento Organizacional.* México: Editores, 2003. p. 278.



También es definido como un cuerpo de leyes según un método y sistema se distingue porque consagra su propia vigencia en cuanto forma (lo que llevaba aparejada la vigencia de su contenido o material). “A partir del momento en que consigue vigencia, la comunidad que hace uso de el admite que las disposiciones que contiene están vigentes por estar contenidas en el cuerpo fijador que podemos llamar código”.<sup>47</sup>

El Código de Conducta está hecho para guiar de forma profesional y personal a todos los empleados de American Express, donde la honestidad y la integridad son los cimientos del comportamiento ético. Emanan de los valores y comprende los principios básicos de la ética y la cultura corporativa, así como los requerimientos legales aplicables a todos los empleados en AMEX. Es un instrumento que ayuda a tomar decisiones para cerciorar de que las actividades comerciales de la compañía y el manejo de relaciones y situaciones diversas se desarrollan con integridad y honradez.<sup>48</sup>

Aplica a cada empleado de American Express Company y a cada una de sus subsidiarias. Además, otras personas que prestan servicios para la Compañía podrían estar sujetas igualmente al Código por virtud de su relación contractual o por acuerdo de voluntades.

AMEX se basa en los Principios Operativos para tomar las decisiones de negocio buscando tener una “Cultura Ganadora”. Estos fueron establecidos en 1995 por el presidente de American Express a nivel Mundial. Las unidades de negocio o grupos de

---

<sup>47</sup> Instituto de Investigaciones Jurídicas. *Enciclopedia Jurídica Mexicana*. tomo II. México: UNAM, 2000. p. 209-210.

<sup>48</sup> *Ibidem*, p. 14-18.

personal podrán expedir en lo individual políticas adicionales que proporcionen lineamientos más específicos acerca de ciertas prácticas relacionadas con sus actividades específicas, tal como es el caso de las políticas de supervisión escritas aplicables a las subsidiarias. Además de las pautas éticas incluidas en el mismo, existen otras leyes o reglamentos que afectan a cada uno de los mercados donde AMEX hace negocios. Por lo que se deberá cumplir con los requisitos de todas las normas y leyes aplicables. Esto es obligatorio para todas las partes vinculadas y no está sujeto a prioridades comerciales ni a criterios individuales.<sup>49</sup>

Una condición para los empleados, es el estricto cumplimiento al Código de Conducta de la Compañía. Se requiere que todos los empleados den cumplimiento al mismo y no se concederá dispensa o excepción de ninguna clase.

El Código esta conformado de la siguiente manera:

\*Ética empresarial y cumplimiento de las leyes

\*Tratamiento con empleados y otros

Información Confidencial sobre los Empleados

Seguridad, Salud y Medio Ambiente

Diversidad, Igualdad de Oportunidades de Empleo

\*Conflicto de Intereses y Oportunidades de negocios

Regalos y gratificaciones

Cargos fuera de la Compañía

---

<sup>49</sup> Cfr. Idem.

Miembros de la Compañía que presten servicios a la Compañía

Inversiones

Oportunidades de negocios

\*Pagos inapropiados/ Combate a la corrupción

Pagos a funcionarios del Gobierno

Pagos para agilizar trámites

\*Libros y registros

Exactitud e integridad

Estados de Cuenta Financieros

Relación con los Auditores

Viajes y cuentas de gasto

Documentación de Pagos

Retención de Documentos

\*Protección y uso Adecuado de los Bienes de la Compañía

\*Actividades Políticas

Participación de la Compañía

Influencia Sobre Terceros

\*Privacidad del Cliente y Seguridad de la Información

\*Propiedad Intelectual

Información Confidencial y Secretos Comerciales

Marcas Registradas, Derechos de Autor y Patentes

\*Tráfico de Información Privilegiada

Información Privilegiada fuera del Dominio Público

Divulgación de Datos Confidenciales

Responsabilidad

Restricciones de Inversión por parte de la Alta Gerencia

Otras Transacciones con Acciones de American Express

Supervisión de Otros

Comunicación con el Personal Profesional y Accionistas en el Mercado de Valores

\*Declaraciones verdaderas

\*Normas antimonopólicas y de Competencia Justa

Contactos con la Competencia

\*Prevención del lavado de dinero

\*Cumplimiento del Código

Medidas disciplinarias

Cumplimiento con la Políticas de la Compañía.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Cfr. Ibidem, p. 28-32.

## 1.4 Leyes y políticas

La ley (del latín *lex, legis*) es una norma jurídica dictada por el legislador. Es decir, un precepto establecido por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia, y para el bien de los gobernados.

Las leyes son delimitadoras del libre albedrío de las personas dentro de la sociedad. Se puede decir que la ley es el control externo que existe para la conducta humana, en pocas palabras, las normas que rigen nuestra conducta social. Constituye una de las fuentes del Derecho, actualmente considerada como la principal, que para ser expedida, requiere de autoridad competente, o sea, el órgano legislativo.

“Tiene carácter imperativo-atributivo, es decir, que por una parte establece obligaciones o deberes jurídicos y por la otra otorga derechos. Esto significa que siempre hay una voluntad que manda, que somete, y otra que obedece. La ley impone sus mandatos, incluso en contra de la voluntad de sus destinatarios. Su incumplimiento da lugar a una sanción, a un castigo impuesto por ella misma.”<sup>51</sup>

Del latín “*lex*” que según la opinión más generalizada se deriva del vocablo *legere* que significa “que se lee”. En sentido amplio se entiende por ley todo juicio que expresa relaciones generalizadas entre fenómenos. En este sentido el significado del vocablo comprende tanto las leyes causales o naturales, lógicas y matemáticas como las leyes normativas.. Donde por ley normativa se entiende todo juicio mediante el que se impone cierta conducta como debida.”<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup>CABALLERO, *op. cit.*, p. 900.

<sup>52</sup> Instituto de Investigaciones Jurídicas, *op. cit.*, p. 921-922.

Amex cuenta con políticas tanto corporativas como locales generales y por división: Las políticas corporativas son emitidas a nivel mundial. Las políticas locales dependen de las estipulaciones de los mercados y son generalmente de carácter regulatorio y restrictivo. Cada área se responsabiliza de la emisión de sus políticas de acuerdo con las especificaciones y requerimientos del mercado.<sup>53</sup>

Como una de las políticas corporativas de AMEX se expresa lo siguiente: American Express Travel Related Services Company, Inc. es una sociedad estadounidense, con domicilio en la ciudad de Nueva York, dedicada a la emisión de tarjetas de compra de uso internacional que permiten a sus titulares adquirir bienes y servicios en los comercios adheridos al sistema de tarjetas y diferir el pago en efectivo de ellos. Además de las tarjetas de compra, AMERICAN EXPRESS emite tarjetas de crédito en ciertos países, pero no en la Argentina, así como cheques de viajero.

“American Express pertenece a los sistemas "cerrados", en los que una misma empresa realiza la totalidad de la gestión (emisión de tarjetas, adhesión de comercios, cobro y pago de saldos, etc.), como es el caso de American Express”<sup>54</sup>

Las políticas y programas locales de American Express son establecidos por su corporativo cada país identifica y determina las necesidades de las localidades ya que uno de los valores corporativos de American Express es: "Ser buen ciudadano en la comunidad donde se vive y trabaja", y bajo esta premisa, en 1954 fue creada la Fundación American Express, institución no lucrativa que desarrolla un ambicioso

---

<sup>53</sup> Documento Oficial de la Compañía, *op. cit.*, p. 18-20.

<sup>54</sup> Consulta 19 de Julio de 2008. [www.ftaa-alca.org/Wgroups/WGCP/spanish/dae/daearg1s.asp](http://www.ftaa-alca.org/Wgroups/WGCP/spanish/dae/daearg1s.asp) - 39k.

programa filantrópico con el interés de proporcionar fondos a organizaciones culturales, educativas y sociales de los países en los que American Express tiene presencia.

Las actividades filantrópicas que la empresa realiza a través de la Fundación American Express se llevan a cabo en forma descentralizada, ya que aún cuando los lineamientos, políticas y programas son establecidos por su Corporativo, cada país identifica y determina las necesidades de las localidades, sugiere proyectos y desarrolla las propuestas de donativos.

Al apoyo financiero del programa de la Fundación American Express, se suman las aportaciones económicas o en especie que brinda el Corporativo a instituciones de asistencia privada y la colaboración de los empleados de American Express, quienes destinan parte de su tiempo al apoyo voluntario a organizaciones e instituciones de asistencia social.

Los donativos corporativos y de la Fundación American Express están dirigidos a tres áreas:

**Servicio Comunitario.** A través de este tipo de apoyos se fortalecen los esfuerzos que realizan los empleados de American Express en México a favor de la comunidad y se da continuidad a la ayuda que la empresa ha brindado a Organizaciones de Asistencia Privada.

**Herencia Cultural.** El objetivo de la Fundación American Express es proteger aquellos lugares que sean de interés para los residentes o visitantes de una comunidad y

preservarlos para las futuras generaciones. Los donativos que se otorgan en esta área están dirigidos a crear conciencia de la importancia de la preservación de sitios históricos, así como a la preservación de sitios de importancia turística.

La Conservación de Sitios incluye el programa *World Monuments Watch*, creado bajo el auspicio de la Fundación American Express por el World Monuments Fund con el fin de identificar y conservar sitios culturales e históricos en peligro, patrimonio de la humanidad. Usted puede colaborar con este programa nominando sitios en [www.wmf.org](http://www.wmf.org).

**Independencia Económica.** El apoyo de la Fundación en este rubro está dirigido a apoyar iniciativas que propicien, desarrollen y sustenten la independencia económica de grupos minoritarios a través de diversos programas.<sup>55</sup>

## 1.5 Estructura de la compañía

Como se ha mencionado anteriormente, American Express ofrece distintos servicios al consumidor, mismos que están divididos en grupos de negocios de la siguiente manera:

- American Express Bank, **(AEB)**
- Consumer Card Service Group, **(CCSG)**
- Consumer Travel Network, **(CTN)**
- Global Corporate Services, **(GCS)**
- Global Network Services, **(GNS)**
- Pre – paid Services, **(PPS)**

---

<sup>55</sup> Cfr. Consulta 19 de Julio de 2008. [www.home3.americanexpress.com/mexico/about/filantro.html](http://www.home3.americanexpress.com/mexico/about/filantro.html) - 21k.



- Traveler Cheques and Pre-paid Services (TC)
- International Consumer Card and Small Business Services, (ICCS)<sup>56</sup>

International Consumer Card and Small Business Services, contiene al departamento de Adquisición de Tarjetas y su estructura esta conformada de la siguiente manera:

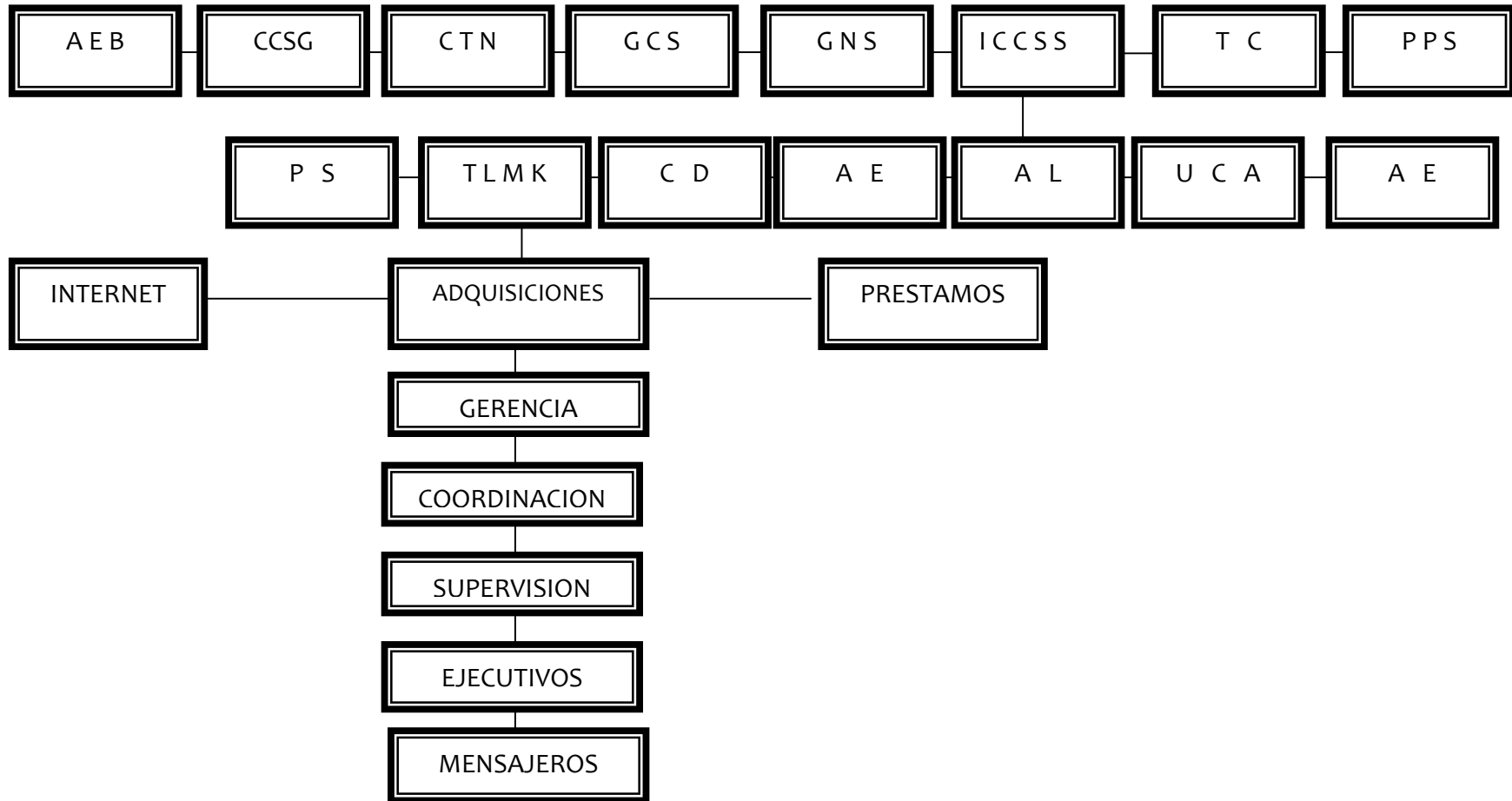
Personal Sales, Aeropuertos, UCA (UNIT CARD ACTIVATION), Seguridad, Cuentas Nuevas, Departamento Administrativo, Alianza, Agencias Externas, Correo Directo y Telemarketing<sup>57</sup>.

---

<sup>56</sup> Manual de inducción a la Compañía. *opus. cit.*, p. 6 y 7.

<sup>57</sup> Ver anexos para detallar información.

# ORGANIGRAMA DE AMERICAN EXPRESS<sup>58</sup>



<sup>58</sup> CREADO POR DOCUMENTO OFICIAL DE LA COMPAÑÍA

## **CAPITULO 2**

### **TELEMARKETING DE ADQUISICIONES**

---

#### 2.1 Telemarketing de adquisiciones

La presente investigación se lleva a cabo en el área de telemarketing de ventas de AMEX, por lo que se detallará su conformación abarcando desde sus funciones, el trabajo a realizar específicamente de un ejecutivo de telemarketing, hasta el proceso por el que pasan éstos en su curso de inducción , la duración del mismo, la metodología utilizada, la evaluación y el seguimiento, con el fin de analizar el impacto que el curso tiene, traducido a la efectividad del mismo por medio de los resultados en la productividad una vez que el ejecutivo llega al área de trabajo a desarrollar los conocimientos adquiridos. Es importante exponer también el diagnostico del área para detallar su nivel de producción y áreas de mejora.

Cabe resaltar que la experiencia personal en la empresa, fue como ejecutivo de telemarketing, lo cual permite tener una visión clara y precisa de cómo esta conformada, la misma, derivado de esto para efectos del informe académico se enumerarán los objetivos, funciones y metas del área donde realice mi desempeño:

## Objetivos del área de telemarketing.

1. Ser el canal de adquisición de tarjetas externas más rentable para la compañía.
2. Ser el call center interno con mayor calidad para la compañía en sus procesos de adquisición.
3. Cubrir o sobrepasar la meta anual de 50000 tarjetas o un mínimo de 1000 mensuales aceptadas.

## Conformación del área.

- Gerencia- funciones.

La labor que realiza es de suma importancia, ya que administra el call center, dirige y organiza las campañas a manejar, negocia con Finix y agentes externos los procedimientos más adecuados a seguir, organiza los concursos y diseña junto con jerarquías más altas el tipo de comisión que la compañía otorga y los proyectos a realizar.

- Coordinación- funciones.

Su función es coordinar las campañas que se implementan en el área, elabora los correos directos que los clientes reciben y vigila que se lleve a cabo esta función, es el encargado de mantener informada el área por medio de memorandums, controla la calidad del trabajo y vigila que todos los

procedimientos se lleven a cabo con ética, coordina a los supervisores y mantiene comunicación directa con todos los empleados.

- Supervisores- funciones.

Su función es administrar a los ejecutivos en cuanto a: altas, bajas, comisiones, incentivos, faltas, incapacidades entre otras, realizar métricas para determinar la productividad de los ejecutivos y la funcionalidad de las bases.

- Ejecutivos de telemarketing- funciones.

Su función es desplazar el producto de la compañía por medio de llamadas telefónicas, que pueden ser de entrada o de salida de una manera honesta y ética.

- Mensajeros de telemarketing- funciones.

Su función es recolectar y distribuir información de la compañía a los clientes, esto puede ser por medio de entregar hasta el domicilio del cliente documentación que éste requiere para iniciar el proceso de venta o ir por las copias de los documentos firmados hasta su domicilio para cerrar el proceso de venta, esto es a nivel nacional, recurriendo a estafeta o correos.

Ante esto cabe resaltar que el área de análisis, es telemarketing, por lo que se detallará a continuación como es que suceden los fenómenos.

- Telemarketing.

El departamento de telemarketing pertenece al área de adquisiciones, el cual tiene la función de prospectar y captar clientes por medio de su fuerza de ventas que esta conformada por 90 ejecutivos u operadores telefónicos, los cuales se dividen en dos turnos matutino y vespertino, los cuales tienen las siguientes funciones:

- Funciones del ejecutivo de telemarketing.

Edad: 23 años en adelante.

Sexo: Indistinto

Escolaridad: Bachillerato terminado, Lic. Trunca o Pasantes.

Experiencia: Atención a clientes, ventas, call center, telemarketing.

Habilidades: Capacidad de negociación, facilidad de palabra, excelente ortografía, gusto por las ventas, excelente presentación, proactivo, tolerancia a la frustración, manejo de PC.

Dónde se entiende por ejecutivo al operador telefónico del área de telemarketing.

Perfil del puesto.

- Cubrir una jornada de trabajo de 5 horas de lunes a sábado, dando un total de 30 horas semanales.
- Realizar de 150 á 300 llamadas diarias
- Manejo de word y programas internos de la compañía

- Cubrir un mínimo de 60 ventas mensuales con 10 ventas aprobadas por mes, para el proyecto de Prospectos y 170 ventas aprobadas para el proyecto de Reverse.
- Cubrir lineamientos del área de calidad
- Manejo de estrategias de venta, manejo de objeciones con cierres asertivos de venta.

#### Trabajo a realizar.

- Presentación del ejecutivo: Indicar nombre de la organización, nombre del ejecutivo y motivo de la llamada.
- Sondeo del tipo de cliente para identificar cual es su necesidad, es decir, el para qué utilizar el producto o sus beneficios.
- Manejo de objeciones, es decir, el ejecutivo tiene que dominar las características del producto para persuadir al cliente a tomar la decisión de aceptar la tarjeta un año gratis.
- Cierre de venta, el ejecutivo genera la habilidad de dar una fecha tentativa para la entrega del producto y procede a verificar todos los datos del cliente para realizar una entrega efectiva.
- Despedida, el ejecutivo da recomendaciones como que es un año gratis la tarjeta, que el 1er año el member ship rewards no tiene costo y al segundo año especifica su tarifa junto con el costo de la tarjeta, proporciona

nuevamente sus datos, su extensión, horario y otorga un número de folio para cualquier aclaración.

#### Metas de telemarketing.

- 170 ventas aprobadas mensualmente por cada ejecutivo en la campaña de Reverse y actualmente 10 ventas aprobadas mensualmente, en la campaña de Prospectos.
- 200 o 300 llamadas por día
- 8 a 16 ventas por día, en la campaña de Reverse. Actualmente de 4 a 6 ventas diarias, en la campaña de Prospectos.
- Tiempo de conexión de 4 hrs 30 min
- Tipo de semana de Lunes a Sábado

#### 2.2 Curso de inducción.

Para llevar a cabo las metas de telemarketing, una vez que se ha seleccionado cuidadosamente al personal que laborará en AMEX, por medio de ferias de reclutamiento en las universidades privadas o públicas donde se brinda la oportunidad de ingresar a una empresa con presencia mundial, se procede a capacitarlo, con el objetivo de que cada empleado posea un profundo conocimiento sobre las labores a realizar. En este caso en telemarketing, se capacita a los empleados para que puedan vender y desplazar las tarjetas de



crédito y servicios, con la finalidad de que quién este del otro lado de la línea, reciba un trato profesional, con la seguridad de que el asesor telefónico le pueda dar las mejores opciones del producto. Esta capacitación se lleva a cabo en el edificio ubicado en Av. Reforma llamado el Ángel, pues la finalidad de la ubicación se centra en la comodidad que puede ofrecer al instructor y a los participantes, además es un edificio donde se puede ingresar sin credencial autorizada por el área de pentágono, lo cual también brinda facilidad para asistir, ya que para ingresar a las oficinas de Patriotismo, se necesita dicha credencial, sin embargo, la segunda fase del curso se lleva a cabo en Patriotismo, donde se imparten los contenidos de sistemas y calidad. En esta fase es importante resaltar que no se cuenta con un instructor definido que imparta los contenidos, pues se recurre al personal que se encarga de dar mantenimiento a los sistemas, así como a la persona que se encarga de evaluar los procesos de calidad en el área, por lo que no existen objetivos de aprendizaje definidos, no hay material didáctico, no hay evaluación y por lo tanto no existe un ambiente de enseñanza-aprendizaje, estructurado. Como método se utiliza el diálogo de una forma tradicional dónde existe emisor, receptor y mensaje, pero de forma unidireccional, el que esta al frente del grupo es el único que tiene el conocimiento y puede aportarles a los demás. El tiempo para el curso de sistemas es de 20 á 30 minutos y el de calidad de 30 minutos. Por lo que se puede apreciar que es muy pobre su organización, pues no existe ningún tipo de práctica como centros de trabajo o dramatizaciones que puedan sensibilizar al ejecutivo con su práctica profesional. Esto sucede en las dos fases de la inducción ya que se carece de prácticas en los cursos.

Dirigido a : Todo el personal de fuerza de ventas que sea de nuevo ingreso.

Duración: 20 horas.

Lugar: Sala de juntas del edificio del Ángel, en Reforma.

Objetivo General: Brindar las herramientas necesarias a la fuerza de ventas para que desempeñe de forma adecuada su trabajo.

Objetivos Específicos:

- Dar a conocer a la fuerza de ventas la conformación de la compañía, su cultura y código de conducta.
- Dar a conocer a la fuerza de ventas los servicios y beneficios de cada una de las tarjetas que la compañía maneja y sus diferenciadores.
- Dar a conocer a la fuerza de ventas el perfil de los prospectos.
- Dar a conocer a la fuerza de ventas los procesos, requisitos y trámites para obtener una tarjeta.
- Poner en contacto a la fuerza de ventas con los diferentes sistemas que utilizarán.
- Dar a conocer a la fuerza de ventas los lineamientos de compliance (calidad en los procesos) para que el operador telefónico realice adecuadamente su trabajo

Contenido:

- Breve historia de American Express
- Modelo de cultura Organizacional
- Valores, Misión y Visión de la compañía
- Código de Conducta

- Estructura de la compañía
- Características y Beneficios de las tarjetas
- Perfil de los prospectos de American Express
- Trámites
- Características de la competencia
- Procesos Administrativos
- Perfil para el éxito
- Manejo del sistema
- Lineamientos de calidad.

#### Metodología:

Los contenidos del curso que se brindaron fueron por el medio “expositivo”, donde el instructor posee todos los conocimientos y los brinda a los participantes, cabe mencionar que el instructor de la primera fase del curso es un ex vendedor del área de ventas personales, un hombre de aproximadamente 37 años, con licenciatura trunca en administración y dos años de experiencia como vendedor de American Express y cinco como vendedor en otras empresas. El curso comenzó a las 9 de la mañana, con una presentación informal de los participantes, después el instructor se dispuso a entregar los manuales, con la finalidad de que se hicieran lecturas en voz alta de los contenidos , incluyéndole a él, esto de alguna forma volvió monótono el proceso, ya que se realizó la lectura de cada punto del manual y después de esto él se disponía a detallar los procesos o la información citada para continuar con una serie de preguntas y respuestas. El curso se terminaba a las 6 p.m. por lo que se contaba con 4 descansos durante el día, de 35 minutos

cada uno y con dos horas de comida lo que daba la cantidad total de 11 horas con 20 minutos de curso efectivo. Es relevante mencionar que al finalizar el día no se aplicó ningún tipo de evaluación, ya que el instructor sólo procedía a realizar un resumen de lo visto con algunas preguntas generales y al azar a los participantes. Cabe mencionar que en ocasiones el instructor era impuntual, con lo que se le restaba tiempo a la revisión de contenidos. Asimismo existió un pobre apoyo visual, ninguna dinámica grupal y la falta de ejemplificación de situaciones claves para un trato profesional a los clientes, además el lenguaje utilizado por el instructor fue rebuscado.

Técnicas utilizadas:

- Lluvia de ideas
- Lectura en voz alta
- Preguntas y respuestas.

Material Didáctico:

- Manuales: Se brindaron dos, uno de ellos se enfocaba a mostrar los contenidos sobre la cultura empresarial de la compañía, sin embargo carece de objetivos, pues solo trae impresos los temas a estudiar, también carecía de ejercicios para reforzar el aprendizaje de cada capítulo, el otro se enfocaba a los diferentes tipos de tarjetas que se manejan, los tipos de clientes que van acorde a las diferentes tarjetas y observaciones sobre la competencia, éste segundo tenía objetivos de cada unidad, sin embargo también carecía de ejercicios para reforzar el aprendizaje.
- Rotafolios

- Folletos

Evaluación:

La aplica el instructor del curso general de inducción, esta es en forma de preguntas y respuestas grupales, con el fin de elaborar un resumen diario de los contenidos. Dicho ejercicio es informal y rápido, lo cual genera cierta ansiedad en los participantes y no se logra una revisión adecuada. En el caso de las áreas de sistemas y calidad no se aplica, pues solo existe una platica informal de las funciones de estas áreas, sin finalidad aparentemente específica.

Seguimiento: No existe

Observaciones: El curso tiene dos fases, la primera se lleva a cabo en el edificio de el Ángel, en Paseo de Reforma, donde se ven todos los aspectos teóricos del mismo y la segunda en Patriotismo, en el lugar de trabajo donde todo se lleva de forma rápida, pues se carece de instructores y material para impartir el curso de sistemas, por lo que se lleva a cabo en un tiempo que se tenga libre la sala y por otro lado lo imparten los encargados de sistemas que no tienen ninguna formación. Con respecto a la persona del curso de calidad sólo entrega unas fotocopias como manual y se da espacio para una breve plática, por lo que es demasiado general la información, además los cursos no están programados en tiempo y espacio, otro factor importante es que no realizan ningún tipo de evaluación y mucho menos seguimiento.

### 2.3 Diagnostico del curso de inducción.

A consecuencia del análisis anterior se elaboró una guía de observación, la cual se aplicó a toda el área, que está conformada por 90 ejecutivos telefónicos, con la finalidad de localizar las necesidades en sus operaciones para que los mismos realicen un mejor trabajo. Esta guía de observación fue aplicada en un lapso de tiempo de un mes y medio, en los dos turnos, matutino, de 9 á 15 horas y vespertino de 15 á 21 horas, donde el horario en que se aplicó fue de dos fases 15 minutos en horas tranquilas (9.30 á 9.45 y 15.30 á 15.45 .), sin exceso de llamadas y 15 minutos, bajo presión (13.30 á 13.45 y 17.30 á 17.45) en horas dónde la demanda de llamadas es alta. La aplicación de la misma fue en la zona de operaciones de telemarketing que está situada en Patriotismo, cuarto piso, el procedimiento para aplicarla fue monitorear a los ejecutivos (escuchar por teléfono), así como también se realizó una lista de funciones la cual se verificó dedicándole tiempo a cada ejecutivo para estar a su lado, escucharlo y verificar cómo realizan los procedimientos de trabajo.

“La guía de observación es un instrumento que fue elaborado con base en el modelo de la guía de observación que propone Mendoza Alejandro, en *Manual para detectar necesidades de capacitación y desarrollo*”<sup>59</sup>, la cual es una técnica para la detección de necesidades en el área laboral que tiene las siguientes características:

---

<sup>59</sup> MENDOZA, *op. cit.*, p. 175.

- Un investigador realiza un examen visual atento de determinados hechos, situaciones o comportamientos, en el que estén implicados uno o varios sujetos para identificar evidencias generales de problemas, desempeño inadecuado, prácticas de trabajo erróneas, mala atención a la clientela etc. El tipo de observación que se practicó fue sistemática, ya que se define con precisión el hecho a observar, el lugar, la hora y se elabora una guía. Esta guía se adjunta a los anexos del trabajo para que pueda ser consultada.
- Ventajas: Permite registrar hechos reales, no opiniones, como en muchas de las técnicas descritas. Es la única técnica que hace posible el acopio de situaciones que no se pueden reproducir.
- Desventajas: La mera presencia del investigador puede introducir una variable importante para que los sujetos observados dejen de exhibir una conducta natural. Exige mucho tiempo y habilidades de observación bien desarrolladas. Proporciona, en muchos casos, indicios de necesidades de capacitación (desempeño inadecuado) que ameritan una investigación con otra técnica.
- Procedimiento de elaboración de materiales:
  1. Determinar con precisión el puesto, tarea(s) o situaciones y sujetos que observará. Escoger una muestra de sujetos si el número es elevado.
  2. Especificar el sitio y el ambiente en que se realizará la observación, así como el tiempo estimado que le dedicará.
  3. Desglosar para cada tarea y, si es necesario para cada situación, los hechos específicos que observará. Auxíliese de un supervisor o empleado que conozca bien la labor, en caso de que sean insuficientes los conocimientos, consulte manuales, instructivos etc .
  4. Revisar el listado de hechos que serán objeto de estudio, para determinar su claridad y corrección.
- Procedimiento de aplicación:

1. Confirmar con el jefe inmediato de el o de los sujetos observado(s) el lugar y la hora.
  2. Presentarse en el sitio indicado poco antes de la hora señalada, si cree que es necesario, informe a quien (es) observará el propósito que persigue.
  3. Comportarse naturalmente. Permanecer de preferencia en un mismo sitio y en silencio, a no ser que, según el guión, requiera plantear algunas cuestiones.
  4. Registrar cuidadosamente los hechos más destacados. Usar abreviaturas y letra que se pueda reconocer posteriormente, emplear la capacidad de síntesis.
  5. Dar las gracias antes de retirarse, si es pertinente.
  6. Revisar las notas inmediatamente o, a más tardar, al día siguiente, para redactar el informe de la observación.
  7. Pulir el guión de observación de acuerdo con las primeras experiencias.
- Recomendaciones: Asegurarse del impacto que podrá causar su presencia en los sujetos observados. Si éste cambia sustancialmente el comportamiento de los trabajadores, analizar su actuación y determine si es necesario sustituirla por otra técnica. No incluir deducciones ni interpretaciones al registrar las observaciones. Evitar alterarse si los sujetos observados, al advertir su presencia, hacen comentarios. No interferir en el área de trabajo a la que se llega. Procurar pasar inadvertido, seleccionar una indumentaria que facilite esto. No dar opiniones ni prometer algo a los sujetos, en caso de que lo llegasen a plantear.
  - Habilidades requeridas por el investigador: La observación es una de las técnicas que exige un sólido entrenamiento y práctica dirigida. Es necesario que el investigador adquiera las destrezas de un buen observador (objetividad,



paciencia, tacto, capacidad de análisis y de síntesis, percepción de mensajes no verbales etc) y que esté familiarizado con la situación que estudiará.<sup>60</sup>

Como resultado general se presentó que el curso de inducción no cubre los objetivos de preparación de los ejecutivos en cuanto al trabajo que deben desarrollar, dónde para ser completamente específico, los resultados obtenidos de la aplicación de esta guía de observación fueron los siguientes: Con respecto al punto uno de la guía que trata de la presentación del ejecutivo con sus respectivas unidades, se observó lo siguiente:

- A partir de la guía de observación antes mencionada, se identificó que el tono de voz de un 71.5% de los ejecutivos, es monótono o plano, lo cual después de cierto tiempo, unos minutos aproximadamente, resulta aburrido y sin emoción. En cuanto a las reglas de etiqueta como el saludo , indicar el nombre de la organización, su nombre y el motivo de la llamada no presenta problemas ya que se lleva a cabo en todos los casos.

Con respecto al punto dos de la guía que trata de la verificación de datos y sus unidades se obtuvo lo siguiente:

- Se detectó que la verificación de datos de los clientes se lleva de una forma muy lenta y con errores o en algunos casos de forma incompleta ya que no se recurre a todos los programas por flojera, falta de interés o en algunos casos, aproximadamente el 50.7% por falta de conocimientos.
- Se observó que el 67.3% de los ejecutivos, no tiene la habilidad para identificar al tipo de cliente que tiene del otro lado de la línea, por lo tanto

---

<sup>60</sup> *Ibidem*, p. 92 y 95.

tampoco identifica la necesidad del cliente, lo cual a la larga genera problemas si el cliente se queda con la tarjeta, pues no le da uso y acaba por cancelarla sin siquiera utilizarla.

- Se señaló que el 77.8% de los ejecutivos, carece de los conocimientos necesarios de todos los programas de computo, por lo que cada vez que tienen que cambiar de pantallas o realizar un análisis detallado del historial del cliente lo hacen con muchos errores y demasiado lento, lo cual pone en espera excesiva al que está del otro lado de la línea.

El punto número tres de la guía de observación que trata del manejo de objeciones y sus unidades, arrojan lo siguiente:

- Se analizó que el 60.8% de los ejecutivos, no tiene dominio del producto, por lo que tienen que recurrir constantemente a material impreso para verificar las características del mismo, lo cual evita que tengan creatividad al momento de presentarlo al cliente.
- Derivado del punto anterior la persuasión al cliente es pobre, ya que como no dominan el producto, pierden tiempo en leerlo y brindan una información pobre del mismo.
- Se corroboró que el 47.2% de los ejecutivos, no maneja estrategias de venta, lo cual obstaculiza la producción, este es un punto muy importante que en la inducción no es considerada, ya que no se toma en cuenta y no se da información al respecto, lo cual genera un vacío en el ejecutivo.

- Se verificó que el 53.6% de los ejecutivos, no brinda soluciones rápidas y profesionales a las dudas de los clientes, pues en la mayoría de los casos, los ejecutivos tienen en espera al cliente en lo que entre ellos se preguntan las posibles opciones, lo cual genera una mala presentación de los usos del producto.
- No existe una negociación asertiva, así como también no despiertan el interés en el cliente del uso del producto, por lo que en algunos casos los clientes adquieren la tarjeta sin conocer sus beneficios, lo cual genera insatisfacción en los clientes conforme pasa el tiempo, ya que se sienten engañados, por lo que acaban cancelando el producto.

El punto número cuatro de la guía de observación que trata del cierre de venta y sus unidades específica lo siguiente:

- Los ejecutivos desconocen diferentes estilos para el manejo de cierre de venta y suelen ser muy pasivos, es decir por lo regular carecen de cierres, lo cual genera que se pierdan ventas y al final de mes o cuando las bases de registro están muy utilizadas por otros ejecutivos el nivel de producción es muy bajo.
- Se verificó que el 22.7% de los ejecutivos, no confirma los datos del cliente, esto es por medio de llenar una solicitud en el sistema, lo cual cuando lo hacen les quita demasiado tiempo, pues como carecen del dominio de los sistemas no recurren a los programas que les pueden brindar esta información.

- Se evaluó que el 100% de los ejecutivos, carece de un guión de calidad que especifique los lineamientos que debe contener cada una de las llamadas o los casos especiales.

El punto número 5 de la guía de observación que trata de la despedida, brindó los siguientes resultados:

- Se observó que el 79.3% de los ejecutivos no brinda recomendaciones del uso del producto.
- Se analizó que el 100% de los ejecutivos, otorga la información reglamentaria del área de calidad.
- Se reconoció que el 100% de los ejecutivos, realiza una grabación adecuada de aceptación del producto.
- Se interpretó que el 51.7% de los ejecutivos, no proporciona su nombre, extensión y horarios para ser localizados por el cliente, así como tampoco otorga el número de folio al cliente para cualquier duda o aclaración que pueda tener.

El punto número seis de la guía de observación que trata sobre otros aspectos importantes, arroja lo siguiente:

- Se observó que el 32.2% de los ejecutivos, 29 de los 90, no llega a las metas solicitadas, que representa una pérdida aproximada de 1160 tarjetas de servicios que no se desplazan por mes en la campaña de Reverse y

2550 tarjetas de crédito, a causa de que el 85% de los ejecutivos no llega a las metas en la campaña de prospectos aproximadamente.

- Se analizó que el 54.3% de los ejecutivos, abusa del “typing” o tiempo de espera, el cual debe de ser utilizado para llenar alguna solicitud a mano o verificar información sin llamada, éste normalmente es utilizado para que el ejecutivo platique o coma, lo cual le quita productividad a su trabajo.

Ante estos resultados, cabe resaltar que como se indicó en un principio el curso de inducción no cubre los parámetros adecuados de formación de los ejecutivos.

Al ser una formación rápida e inadecuada para el ejecutivo, faltan conocimientos importantes como el uso de los sistemas, de los diferentes programas que se manejan, el curso de calidad para conocer los requerimientos de su trabajo y el curso de estrategias de ventas. Por lo que después de tiempo avanzado aún hay ejecutivos que no dominan el sistema o tienen fallas grandes con calidad o peor aún que no tienen estrategias de venta, lo cual los lleva a no llegar a las metas.

Con base en los resultados del diagnóstico, se elaborará un programa de capacitación, dicho programa estará fundamentado en una teoría de adultos, ya que es a la población a la que está dirigido el curso. Éste tiene las características necesarias que conforman a la persona adulta. Es decir, que refiere a individuos situados entre la etapa de la adolescencia y madurez. Estos individuos por lo

general, tienen la necesidad de un empleo formal, pues su rol en la sociedad es de cónyuge, padre, adulto, ciudadano que vota, con derecho a obtener licencia de manejo etc, además de que se autodetermina como un ser responsable de su vida, gobierno y de su propia formación.

Por lo tanto al hablar del adulto, se considera a una persona que se siente miembro productivo de la sociedad. Un ser con desarrollo de maduración de su propia personalidad, a través del transcurrir de los años.

El proceso de enseñanza-aprendizaje, cambia acorde a las características de la población; se hará referencia a la educación para adultos y a los métodos, técnicas y fines en general para el diseño de esta postura. El proceso de enseñanza-aprendizaje tiene condiciones específicas, pues el propósito general es descubrir el significado de la experiencia para evaluarla. El aprendizaje para adultos relaciona la educación con la vida. Se puede considerar que el adulto debe tener una necesidad para aprender, para despertar su conciencia, por ende no aceptan ambientes impositivos. Cada adulto tiene su propia visión y experiencia sobre los hechos.

Al hablar de educación para adultos, se tiene que hacer énfasis a la relación que tiene con el aprendizaje significativo. En este caso el aprendizaje es significativo para los adultos porque los conocimientos, aptitudes, habilidades y actitudes que ellos van a desarrollar en un curso de inducción empresarial, son necesarios en su vida laboral. Este aprendizaje será funcional y práctico, ya que

el adulto lo valora en la medida en que les ayude a su desempeño, al tratar con los problemas de la vida cotidiana y establecer relaciones adecuadas para contribuir a un mejor ambiente laboral.<sup>61</sup>

Otras características para que el aprendizaje sea significativo en el adulto son:

4. Que el material sea lógico y no arbitrario y
5. Que el adulto tenga en su estructura cognitiva la información previa que le permita anclar la nueva información con la anterior para generar un nuevo conocimiento.<sup>62</sup>

Al hablar de que el material sea lógico y no arbitrario, en el caso de un curso de inducción, se refiere a que se deben proporcionar ordenadores, es decir introducciones y glosarios previos a la nueva información.<sup>63</sup> Con la finalidad de que el adulto deje de percibir la nueva información como piezas aisladas. Éste tendrá que buscar analogías o familiarizarse para comprender la nueva información que se requiere dentro de la empresa y crear un nuevo conocimiento que le permita el desempeño adecuado en el lugar de trabajo.<sup>64</sup>

---

<sup>61</sup> Cfr. KNOWLES, Malcom S. *Andragogía. El aprendizaje de los adultos*. México: OXFORD, 2001. p. 69-73.

<sup>62</sup> Cfr. BELTRÁN, *op. cit.*, p. 79.

<sup>63</sup> Cfr. AGUIRRE, *op. cit.*, p. 151.

<sup>64</sup> Cfr. DÍAZ, *op. cit.*, p. 25-27.

Con respecto al anclaje<sup>65</sup> de la nueva información, se puede decir que los adultos, acorde a algunas experiencias previas como su perfil, en este caso del área de ventas, participarán en un proceso de enseñanza-aprendizaje, donde se llevará a cabo la interacción de los conceptos más relevantes e inclusivos, cómo sus ideas, conceptos o experiencias ya existentes en su estructura cognoscitiva, las cuales interactúan con el nuevo material sirviendo de anclaje, incorporando y asimilando la nueva información, aunque al mismo tiempo modificándose en función de este anclaje.

En este caso, American Express, en cada contratación que realiza pide experiencia previa en ventas, además de conocimientos en cómputo y habilidades en negociación. Estas características permiten que los adultos en un curso de inducción puedan generar relaciones substanciales, no arbitrarias. Cuando un adulto aprenda, integrará un nuevo conocimiento a su estructura cognitiva, estableciendo las relaciones necesarias con los conocimientos previos, por lo tanto este aprendizaje adquiere significación.

Así pues, se tienen que considerar las características de los adultos ante el aprendizaje. Tenemos que el adulto está auto-motivado y decide voluntariamente, participar en un proceso de enseñanza-aprendizaje, pues normalmente está consciente de que es una necesidad en su vida, así que presenta fortalezas como: la experiencia previa con la que cuenta, su capacidad de razonamiento lógico, su

---

<sup>65</sup> Anclaje significa aferrarse a una idea, enganchar un conocimiento previo con uno nuevo en la estructura cognitiva del que aprende. AEBLI, *op. cit.*, p. 62.



madurez, su responsabilidad en diferentes áreas, el desarrollo de su personalidad y su concientización del éxito. Por otro lado tiene debilidades como: falta de confianza en si mismo, en algunos casos escasa trayectoria académica, problemas de inhibición o socialización y malos hábitos arraigados, la comprensión de las presentaciones puede ser más lenta de lo que podría esperarse, muestran poco interés en la lectura y bloqueo emotivo, además desconocimiento de la nueva actividad a desarrollar, solo por mencionar algunos.<sup>66</sup>

La relación fundamental que aporta las bases teóricas-metodológicas para el diseño del curso de inducción a la empresa, está en la relación entre los “principios de la teoría de adultos de la andragogía propuestas por Knowles”<sup>67</sup> y los “principios de aprendizaje propuestos por Ausubel”.<sup>68</sup> Desde la relación entre las expectativas de aprendizaje de los adultos y como éstas pueden constituirse como aprendizajes significativos

---

<sup>66</sup> Cfr. HERMANUS, Frank. Educación de adultos, su metodología y técnicas. México: EDICOL, 1981. p. 21-26.

<sup>67</sup> KNOWLES, *op. cit.*, p. 338.

<sup>68</sup> DÍAZ, *op. cit.*, p. 25-27.

## CAPITULO 3

### EDUCACIÓN PARA ADULTOS

---

#### 3.1 Principios de aprendizaje

Los principios de aprendizaje que seleccione para este trabajo, se sugieren como una estrategia para el proceso de enseñanza – aprendizaje que puede lograr un aprendizaje significativo. De acuerdo a esto el aprendizaje significativo, se logra cuando el adulto “presenta la necesidad” de adquirir un determinado conocimiento, entre otras características que se detallaran mas adelante.

El profesor.- Desempeña las funciones de facilitador:

- Elabora un diagnóstico del grupo
- Elabora el material potencialmente significativo
- Selecciona el orden de los contenidos de forma deductiva
- Diseña la evaluación del grupo
- Describe en forma breve los objetivos de aprendizaje<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Cfr. AEBLI, *op. cit.*, p. 80.

El estudiante.- Las experiencias y los conocimientos previos del estudiante, tienen relevancia, considerando también las posibles concepciones equívocas de los estudiantes.

- Tendrá que integrar el material en pasos pequeños y ordenados, además de secuenciados en forma lógica
- Tendrá que enriquecer las experiencias previas a la nueva información, esto puede ser por medio de estudiar glosarios, organizadores, introducciones etc
- Tendrá que verificar sus conocimientos previos
- Asegurar que cada paso es dominado, antes del siguiente.<sup>70</sup>

Contenido.- Se basa en los conocimientos previos, se presenta en forma progresiva y gradual.

- Iniciar las lecciones con organizadores avanzados, o al menos con presentaciones previas que incluyan principios, introducciones o preguntas que establezcan una serie de aprendizaje.
- Presentar el nuevo material en pasos pequeños, organizados y secuenciados de manera lógica, dónde 1º. se aprende lo más general, a continuación lo menos general y al final los detalles concretos.
- El material que va a ser aprendido, debe ser relacionable, de manera no arbitraria y no literal.
- El material debe tener ideas relevantes.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> Cfr. MOREIRA, Marco Antonio. *Aprendizaje Significativo. Teoría y práctica*. Madrid: VISOR, 2000. p. 8-11.

Motivación.- Interna de tal forma que el estudiante tome control de sus procesos de aprendizaje:

- El estudiante tiene que encontrar relaciones o similitudes entre las partes aisladas y llega a configurar esquemas y mapas conceptuales
- Realiza de manera paulatina un procesamiento más profundo del material
- Reflexiona sobre la situación, material y dominio
- Integra y ordena la información nueva, para poder reproducirla con sus propias palabras.<sup>72</sup>

El ambiente.- Es rico y variado en experiencias:

- Dónde se genera un ambiente participativo y diálogo intenso.<sup>73</sup>

Experiencias Reales.- Se incluyen experiencias del mundo real y con sentido para los estudiantes:

- Generar experiencias que propicien organización e integración de la nueva información.<sup>74</sup>

Social.- Se favorece una comunidad de aprendizaje entre profesor y alumnos, basada en el respeto mutuo y en el reconocimiento de las diferencias:

- Las diferencias de conocimientos previos implican un reto que debe tomarse con respeto.<sup>75</sup>

---

<sup>71</sup> Cfr. DÍAZ, *op. cit.*, p. 57-59.

<sup>72</sup> Cfr. ARANCIBIA C. Violeta, *et al.*, *Psicología de la educación*. México: Alfaomega, 1999. p. 83-85.

<sup>73</sup> Cfr. KNOWLES, *op. cit.*, p. 42.

<sup>74</sup> Cfr. MOREIRA, *op. cit.*, p. 10.

Participación.- El estudiante inicia el proceso de aprender, selecciona los contenidos y las formas en que puede aprender los contenidos:

- Interpreta los organizadores avanzados o las introducciones para utilizarlas como puente de la nueva información
- Selecciona la estrategia de aprendizaje para relacionar la nueva información.<sup>76</sup>

Responsabilidad.- Los estudiantes controlan y se responsabilizan de sus propios procesos y actividades de aprendizaje.

- Los estudiantes interpretan el material acorde a las estructuras previas que cada uno tenga y lo internalizan e interpretan a su manera.<sup>77</sup>

Evaluación.- Se realimenta oportuna y permanentemente a los estudiantes sobre los avances en la adquisición de conocimientos:

- Terminar con una revisión de los puntos principales, enfatizando los conceptos integradores generales
- Dar seguimiento a la lección con preguntas o trabajos que requieran que los estudiantes codifiquen el material en sus propias palabras y lo apliquen o lo extiendan a contextos nuevos
- Analiza problemas y tareas para darles solución.<sup>78</sup>

---

<sup>75</sup> Cfr. AEBLI, *op. cit.*, p. 62.

<sup>76</sup> Cfr. ARANCIBIA, *op. cit.*, p. 85.

<sup>77</sup> Cfr. DÍAZ, *op. cit.*, p. 18-21.

<sup>78</sup> Cfr. *Ibidem*, p. 17-22.

### 3.2. Relación entre los principios de la teoría de adultos y los principios de aprendizaje propuestos por Ausubel

La relación que existe entre éstas, se puede exponer acorde a los siguientes aspectos:

#### *1. La experiencia previa de los adultos.*

Tenemos que la Teoría de Adultos expone lo siguiente:

- “El adulto expresa necesidad de saber” etc<sup>79</sup>
- “El proceso de enseñanza-aprendizaje, sirve para que los aprendices adultos cobren conciencia de sus experiencias y las evalúen. Para lograr esto el alumno puede comenzar por estudiar temas con la esperanza que algún día utilice esta información, por el contrario comienza a prestar atención a las situaciones en que se encuentra y los obstáculos que debe superar para su propia realización”.<sup>80</sup>

Para la teoría de Ausubel:

- “Es fundamental la disposición del sujeto para aprender significativamente”<sup>81</sup>
- El aprendizaje significativo se produce cuando una nueva información se ancla en conceptos relevantes preexistentes en la estructura cognitiva. O sea nuevas ideas, conceptos, proposiciones, relevantes e inclusivos, que estén adecuadamente claros y disponibles en la estructura cognitiva del individuo y

---

<sup>79</sup> KNOWLES, *op. cit.*, p. 43.

<sup>80</sup> *Idem.*

<sup>81</sup> BELTRÁN, *op. cit.*, p. 79.

funcionan de esta forma, como punto de anclaje de los primeros. Existe pues, un proceso de interacción a través del cual los conceptos más relevantes e inclusivos interaccionan con el nuevo material sirviendo de anclaje, incorporándolo y asimilándolo, aunque al mismo tiempo modificándose en función de este anclaje.<sup>82</sup>

Por lo tanto, los adultos al ser personas con experiencias vastas de la vida, en un curso de inducción pueden realizar un análisis y evaluación de las mismas, con el fin de seleccionar aquellas que les sean de utilidad en su proceso de enseñanza-aprendizaje. Con esto el adulto será capaz de crear anclajes con la nueva información. En la mayoría de los casos, éstos, cuentan con información previa útil, la cual quedará enganchada con la nueva información, transformando toda la información, tanto la anterior como la nueva para generar un nuevo conocimiento. Dicho conocimiento satisface alguna necesidad inmediata en la mayoría de los casos, por lo que el adulto muestra interés en aprender, para generar un cambio en su conducta, en ese momento se hablara de una aprendizaje significativo que lo llevará a la solución de nuevos problemas, retos o expectativas.

---

<sup>82</sup> MOREIRA, *op. cit.*, p. 10-11.

## 2. El surgimiento de la conciencia:

Para la Teoría de adultos:

- “Los significados acompañan a la experiencia cuando sabemos lo que sucede y que importancia tiene ese suceso en nuestra personalidad”.<sup>83</sup>
- “Comprende toda actuación que tiende a provocar el cambio de actitudes y comportamientos; para realizar el cambio es necesario adquirir conocimientos, conceptos y actitudes nuevas”.<sup>84</sup>

Para la Teoría de Ausubel:

- Se produce a través de relaciones substanciales, no arbitrarias, es decir, que cuando un sujeto aprende integra un nuevo conocimiento a su estructura cognitiva, estableciendo las relaciones necesarias con los conocimientos previos, en ese momento el aprendizaje adquiere significación.<sup>85</sup>
- Es necesario que la estructura mental del sujeto tenga ideas de afianzamiento para relacionar la nueva información con la existente. De otra forma el sujeto tendrá que procesar información cómo antecedente que le permita entender la nueva información, es decir materiales como introducciones o glosarios para generar puentes que sustenten la construcción del conocimiento nuevo y por lo tanto éste muestre un cambio en la conducta.<sup>86</sup>

---

<sup>83</sup>KNOWLES, *op. cit.*, p. 42.

<sup>84</sup>SARRATE, Ma. Luisa. *Educación de Adultos. Evaluación de Centros y de Experiencias*. Madrid: Narcea, 1997. p. 30.

<sup>85</sup>AEBLI, *op. cit.*, p. 62.

<sup>86</sup>Cfr. ARANCIBIA, *op. cit.*, p. 85-86.



En el caso de el curso de inducción es evidente la utilidad e importancia de la nueva información, pues con esta van a desempeñar las funciones que su puesto de trabajo necesite. Por lo que su proceso de enseñanza-aprendizaje adquiere significado, ya que los nuevos conocimientos serán utilizados en su vida laboral cotidiana. Cuando un sujeto aprende integra un nuevo conocimiento a su estructura cognitiva, estableciendo las relaciones necesarias con los conocimientos previos, en ese momento el aprendizaje adquiere significación. Los participantes de un curso de inducción que tengan contacto con los contenidos del curso establecerán afianzamientos con los mismos, por dos posibles situaciones: la primera que como AMEX, pide experiencia previa para la contratación, a los participantes les será fácil relacionar los contenidos con sus estructuras cognitivas existentes y la segunda, en caso de que no les sean familiares los contenidos de el curso de inducción que se elaborará, se proporcionaran materiales previos como introducciones, glosarios, etc para generar un conocimiento previo. Esto va a generar un cambio de conducta en los sujetos, que les permitirá adaptarse a su nueva función y a la empresa.

### *3.La responsabilidad de los adultos, ante su propio aprendizaje:*

La teoría de adultos expone:

- “Que éstos aprenden para las necesidades inmediatas, al igual que para su uso futuro”<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> VAUGHN, Robert H. *El formador profesional, guía completa para planear, impartir y, evaluar programas de capacitación*. México: CONTINENTAL, 2006. p. 24.

- “Es posible que necesite tiempo para desaprender ideas y desafiar creencias actuales”.<sup>88</sup>
- “Son capaces de aprender con el propósito de enfrentar las situaciones de la vida real”.<sup>89</sup>

Para la teoría de Ausubel:

- El aprendiz tiene que encontrar relaciones o similitudes entre las partes aisladas y tiene que configurar esquemas y mapas cognitivos, sobre el material y el dominio de aprendizaje, en forma progresiva, con el fin de construir un conocimiento inmediato o que se almacene para luego recuperarlo.<sup>90</sup>
- El aprendiz determina las discrepancias, contradicciones y similitudes entre las ideas nuevas y las previas.<sup>91</sup>
- El aprendizaje por descubrimiento es de suma importancia, pues el alumno reiteradamente descubre nuevos hechos, forma conceptos, infiere relaciones, genera productos originales, etc. Dónde para que se hable de un aprendizaje significativo deben existir tareas relacionadas de forma congruente y el aprendiz decide aprender así, para resolver problemáticas o enfrentar retos.<sup>92</sup>

---

<sup>88</sup> *Idem.*

<sup>89</sup> KNOWLES, *op. cit.*, p. 69-73.

<sup>90</sup> *Cfr.* DÍAZ, *op. cit.*, p. 21.

<sup>91</sup> *Idem.*

<sup>92</sup> *Cfr.* *Ibidem*, p. 18-19.

El adulto, en un curso de inducción, tendrá la responsabilidad de su propio aprendizaje, pues la empresa le brindará la información sobre conocimientos y habilidades que se requieren en el puesto de trabajo. Este se encargará de estudiar la información con la intensidad y constancia adecuadas, además seleccionará los contenidos y estrategias para aprenderlos, ya que tiene el control de sus procesos de aprendizaje. Hará un análisis de sus propias creencias para introducir los contenidos, los comparará y generará una nueva creencia, dónde la actitud será importante pues sus emociones están vinculadas en estos procesos de aprendizaje. Por lo que el aprendizaje adquiere significado en el momento en que el nuevo conocimiento es construido, acorde al procesamiento de la información del adulto. Dicho conocimiento será utilizado de forma inmediata por los sujetos al desempeñar las funciones de su puesto en la empresa, con la finalidad de llegar a dominarlo con el paso del tiempo.

#### *4.El ambiente:*

Para la teoría de educación de adultos:

- En el momento en que los adultos se enfrentan con una actividad calificada de educación o capacitación o cualquier sinónimo, recuerdan su experiencia escolar, se colocan en una posición de dependencia, se cruzan de brazos, se sientan y dicen enséñame, se crea un conflicto en ellos, en su modelo intelectual –el aprendiz es dependiente y la necesidad del subconsciente es dirigirse uno mismo- “El método habitual de resolver los conflictos psicológicos es huir de la situación y una vez que los educadores se dan cuenta del problema, se esfuerzan por crear un

ambiente dónde se creen experiencias de aprendizaje en las que se ayuda a los alumnos a transitar de aprendices dependientes a aprendices autodirigidos.<sup>93</sup>

Para la teoría de Ausubel:

- El conocimiento no es un mero producto del ambiente, ni un simple resultado de las disposiciones internas del que aprende, sino una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción entre esos dos factores.<sup>94</sup>

En el curso de inducción, el instructor debe generar un ambiente agradable, el cual invite a los aprendices a participar, con la finalidad de reducir la ansiedad en algunos. Con esto se evita el que se queden con dudas, es decir se les invita a preguntar, a que participen constantemente. Los participantes en la medida que externen sus experiencias, las intercambien e introduzcan los contenidos podrán resolver los problemas que se les presenten en el trabajo generando con esto disminución del estrés y ansiedad que involucran las situaciones nuevas como la experiencia del curso de inducción, pues al tener un proceso de enseñanza-aprendizaje estructurado y rico en experiencias y dialogo generará cambios en la conducta de éstos. Más aún cuando American Express, es una empresa que se interesa por el bienestar de sus empleados. Por lo tanto es muy importante que compartan sus experiencias e integren las políticas y valores de la empresa. Cabe resaltar la importancia de la interacción entre los dos factores arriba mencionados, por un lado el ambiente que generé el instructor y por otro la

---

<sup>93</sup> KNOWLES, *op. cit.*, p. 70.

<sup>94</sup> . DÍAZ, *op. cit.*, p. 14-15.

disposición interna del sujeto para llegar a la creación de nuevos conocimientos y cambio de actitudes.

### *5.El instructor:*

Para la educación de adultos:

- El instructor es un diseñador y director de procesos, el cual elabora procesos, evalúa necesidades, dirige la atención completa de los alumnos en la planeación, la unión de los estudiantes con los recursos de aprendizaje y la iniciativa del alumno.<sup>95</sup>
- “Puede y debería basarse en la experiencia previa de los participantes y utilizar sus ejemplos para mostrar los temas”<sup>96</sup>
- Debe generar contratos de aprendizaje, que proporcionan evidencias de los objetivos del aprendizaje en la experiencia de campo, de hacerlos claros y explícitos, tanto para el alumno como para el supervisor de campo. Proporciona un vehículo para hacer de la planeación de las experiencias del aprendizaje una comprensión mutua entre el alumno y su ayudante, mentor, profesor y, con frecuencia, sus compañeros. Al participar en el proceso de diagnóstico de sus necesidades, formular sus objetivos, identificar sus recursos, escoger sus estrategias y evaluar sus logros, el alumno adquiere un sentido de posesión (y compromiso) del plan. Para elaborar un contrato de aprendizaje se requiere:

1. Diagnostique las necesidades de aprendizaje: Una necesidad de aprendizaje es la brecha donde está usted ahora y donde desea estar, considerando un grupo particular de competencias. Formule un modelo de competencias para que evalúe la lucha entre donde usted se encuentra

---

<sup>95</sup> KNOWLES, *op. cit.*, p. 228.

<sup>96</sup> VAUGHN, *op. cit.*, p. 257.

ahora y donde dice el modelo que debe estar respecto de cada competencia.

2. Objetivos de aprendizaje: Cada necesidad de aprendizaje, se debe trasladar a un objetivo de aprendizaje, que describan lo que aprenderá.

3. Estrategias y los recursos de aprendizaje: Explicar cómo se cumplirá cada objetivo. Identificar recursos materiales y humanos, además de las estrategias(técnicas, herramientas).

4. Especificar las pruebas de los logros: Estas son las evidencias del cumplimiento de los objetivos. Describir que pruebas se van a utilizar para indicar a que grado a conseguido cada objetivo.

5. Especificar cómo se validará cada prueba: Especificar qué criterios se proponen para juzgar cada prueba. Los criterios variaran según el objetivo, es decir para objetivos de conocimiento incluyen comprensión, profundidad, precisión etc. Para los de destreza, incluyen equilibrio, velocidad, flexibilidad etc. Después indique los medios para juzgar las pruebas, para expresar los juicios mediante escalas de valores.

6. Revise su contrato con asesores: Después de completar el primer boceto de contrato, será útil revisarlo con amigos o expertos, para observar reacciones o sugerencias, con algunas preguntas cómo: -¿Los objetivos de aprendizaje son claros, fáciles de entender, realistas y describen lo que se pretende aprender?

-¿Los recursos y las estrategias del aprendizaje parecen razonables, apropiados y eficaces?.

-¿Los criterios y los medios para validar las pruebas son claros, relevantes y convincentes? etc.

7. Cumplir con el contrato: Haga lo que dice el contrato, teniendo en cuenta de que es posible que cambien sus ideas sobre lo que desea aprender y como hacerlo. Por tanto se debe revisar el contrato.

8. Evaluación del aprendizaje: Verificar que aprendió lo que se propuso aprender.<sup>97</sup>

Para la teoría de Ausubel:

- El instructor es un verdadero pensador y un especialista en la toma de decisiones, un experto que posee una rica base de conocimientos para decidir en cada caso lo que es relevante dentro de las materias respectivas, un mediador de las experiencias del estudiante interpretando y organizando los estímulos externos y guiando el pensamiento del alumno hacia metas apropiadas.<sup>98</sup>
- “El conocimiento previo del aprendiz tiene gran influencia sobre el aprendizaje significativo de nuevos conocimientos.
- Debe evaluar el aprendizaje buscando evidencias de aprendizaje significativo”.<sup>99</sup>

En un curso de inducción el instructor tiene la función de estratega, el cual dirige los procesos de enseñanza-aprendizaje, pues selecciona métodos y es un mediador de los recursos de aprendizaje con que se cuenta y la iniciativa de los sujetos para aprender, la cual esta relacionada con los conocimientos previos que tengan o con la disposición de adquirir información necesaria que les permita comprender la nueva información. En el caso de AMEX, en su curso de inducción, el instructor generará contratos de aprendizaje con el fin de comprometer a los sujetos con su aprendizaje, donde las necesidades de los sujetos en este caso, están al servicio de las necesidades de su puesto de trabajo en la empresa, con lo

---

<sup>97</sup> KNOWLES, *op. cit.*, p. 241-245.

<sup>98</sup> BELTRÁN, *op. cit.*, p. 358-359.

<sup>99</sup> MOREIRA, *op. cit.*, p. 45.

que se determinaran objetivos específicos a lograr y la evaluación de los mismos le otorga al instructor la evidencia de aprendizajes significativos.

### 6.El contenido:

Para la educación de adultos:

- Contempla la enseñanza conjunta de los aspectos conceptuales, procedimentales y actitudinales del conocimiento. Reigeluth y otros autores distinguen 3 tipos fundamentales de contenidos:

1. "Concepto: Designa las regularidades de un conjunto de objetos, sucesos, situaciones o símbolos. Pueden variar mucho en su grado de abstracción, lo que tiene consecuencias importantes para su enseñanza y aprendizaje. Estos no pueden ser aprendidos aisladamente sino en relación con otros conceptos que les proporcionen significado.

2. Procedimiento: Conjunto de acciones ordenadas, dirigidas a la consecución de una meta. Se engloban diferentes tipos de contenidos de significados como regla, técnica, método, destreza, habilidad o estrategia.

3. Principios: Está relacionado con los aspectos morales del comportamiento individual y social. En el pueden distinguirse valores, normas o actitudes. Por otra parte, en muchas ocasiones los contenidos actitudinales están presentes en los procesos de enseñanza de manera implícita (currículo oculto) lo que hace extremadamente difícil su análisis.<sup>100</sup>

Para la teoría de Ausubel,

- El aprendizaje no puede restringirse de ninguna manera a la adquisición de bases de datos, por lo que se pueden fomentar aprendizajes significativos

---

<sup>100</sup> DEL CARMEN, Luis. *El análisis y secuenciación de los contenidos educativos*. Barcelona: HORSORI, 1996. p 110-111.



considerando diversos contenidos curriculares. Los contenidos que se enseñan en los curriculums de todos los niveles educativos pueden agruparse en 3 áreas básicas:

1. “Declarativo: saber qué se enseña; comprende hechos, conceptos y principios.
2. Procedimental: Saber hacer; comprende procedimientos, estrategias, técnicas, destrezas, métodos etc
3. Actitudinal: Saber ser; comprende actitudes, valores, ética personal y profesional etc.<sup>101</sup>

En un curso de inducción, el contenido, se debe impartir de forma que sea comprensible para todos los participantes, con el fin de favorecer la interrelación de los nuevos conocimientos con los existentes en cada uno de los participantes. El instructor debe articular el significado lógico del conocimiento científico, con el significado que el mismo puede tener en un contexto determinado. En el caso del curso de inducción de AMEX, todos los contenidos educativos del mismo están al servicio de la empresa, de su visión, misión y valores, bajo ese contexto es que el curso de inducción, la tarea del puesto y las metas del área tienen razón de ser.

Con respecto a los contenidos, en el curso de AMEX, reúne las 3 categorías pues contiene datos conceptuales, pues las características de las tarjetas, la historia de la empresa, su misión y visión por ejemplo comprenden esas características y para aprenderlos mejor se sugiere memorización total, listas, repetición o repaso etc. En cuanto a lo referido con el aspecto procedimental, el

---

<sup>101</sup> DÍAZ, *op. cit.*, p. 58.

curso contiene procedimientos específicos para manejar los sistemas y el área de calidad, por lo que se recomienda el uso de mapas conceptuales, el uso correcto de algún simulador etc. En cuanto al contenido de principios, la compañía enseña los “blue box” que son los valores de la misma, para lo cual se recomienda utilizar técnicas participativas o sociodramas por mencionar algunos.

### *7.Las técnicas:*

Para la teoría de educación de adultos:

- El trabajo docente con adultos –digámoslo una vez más- exige la adecuación constante de recursos, técnicas a los intereses y las necesidades auténticas de esos adultos concretos. Organizados en pequeños grupos, plantean al docente – cuantimás si pertenece a un sistema no tradicional de enseñanza- nuevos desafíos que debe resolver no sólo con agilidad sino con imaginación creativa. La necesidad de redinamizar los grupos, es decir, de interesarlos vivamente en los aprendizajes que realizan, tanto intelectuales como emocionales y neuromusculares, es uno de ellos. Para acelerar esa dinámica interna, haciéndola más intensa, productiva y de mejor calidad -que en eso consiste, básicamente redinamizar el grupo- puede introducir muchas de las técnicas o recursos conocidos sin que por eso se destruya la naturaleza operativa de los mismos.<sup>102</sup> Nos referimos entre otros a:

1. Demostración: Abarca una gama desde la simple exhibición y explicación, hasta las formas más complejas, que incluyen modelamiento conductual o imagería. El propósito es que el participante experimente de

---

<sup>102</sup> Cfr. VAUGHN, *op. cit.*, p. 108.

manera vicaria –o a veces física- el proceso o concepto que se está enseñando. Se limita a objetivos de actitud o conocimiento, puede servir de apoyo para objetivos de habilidad pero, para ser eficaz en este uso, debe complementarse con otras técnicas.<sup>103</sup>

2. Prácticas de adiestramiento: Pueden presentarse en 2 formas para obreros avanzados a otras máquinas y para jóvenes que se inician en el trabajo, en el primer caso se hará que se entienda perfectamente el funcionamiento de la maquinaria nueva y su manejo que es lo que debe hacerse y que habrá de evitarse. Como se ve es necesaria la presencia de instructores que han de formarse para hacer que desaparezca la improvisación. No basta ser ingeniero y conocer de maquinaria, se necesitan psicólogos y pedagogos que enseñen las bases del aprendizaje, las características del material y las formas de apreciar los adelantos que se logren alcanzar. El adiestramiento de jóvenes en la industria se podrá seguir. O bien abrir el curso a cierto número de aspirantes para tomar a la parte que mejor haya aprovechado con el fin de obtener las destrezas básicas para ejecutar las operaciones en el tiempo debido.<sup>104</sup>

3. Lluvia de ideas: Se emplea en grupos de menos de doce personas. Los miembros del grupo, sentados alrededor de una mesa y en un ambiente distendido, generan ideas creativas sobre un tema u objeto. Se trata de expresar libremente el pensamiento. No hay soluciones buenas ni malas y se intenta que las ideas aportadas se encadenen, generando progresivamente ideas más elaboradas.<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup> *Ibidem*, p. 108.

<sup>104</sup> REYES, Jesús M Isáis. *Educación de adultos*. México: Oasis, 1972. p. 185-203.

<sup>105</sup> CANO, Elena. *Cómo mejorar las competencias de los docentes. Guía para la autoevaluación y desarrollo de las competencias del profesorado*. Barcelona: GRAO, 2005. p. 98-105.

Para la teoría de Ausubel:

- Collins y otros (1990) han señalado una serie de métodos eficaces en la línea de la instrucción cognitiva. Los 3 métodos esenciales son:

1. Modelado: Realización de la tarea por parte de un experto, de forma que los estudiantes puedan observar y construir un modelo conceptual de los procesos que se requieran para realizar la tarea.

Ventajas:

- a) Ver soluciones a problemas formulados por el estudiante
- b) Integrar lo que sucede y por qué sucede
- c) Hacer visibles las partes de un proceso que no se ve normalmente.

2. Entrenamiento: observar a los estudiantes mientras resuelven una tarea, y ofrecer sugerencias. Se centra en la realización e integración de habilidades al servicio de la meta bien comprendida a través de retroalimentaciones altamente interactivas.

Ventajas:

- a) Suministra ayuda a dificultades reales
- b) Suministra ayuda a momentos difíciles
- c) Suministra tanta ayuda como se necesita para realizar tareas
- d) Suministra nuevas perspectivas para el estudiante.

3. Reflexión: permite a los estudiantes comparar sus procesos de solución de problemas con los de un experto u otro estudiante y construir un modelo interno cognitivo de experticia.

Ventajas:

- a) Lo que el estudiante hace se convierte en objeto de estudio
- b) Los estudiantes pueden comparar su ejecución con la de otros
- c) El esfuerzo reflexivo sobre el proceso permite identificar las estrategias.<sup>106</sup>

En un curso de inducción las técnicas permiten organizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, acorde a los objetivos del curso, el tamaño del grupo y el tiempo, con la finalidad de generar aprendizajes significativos en los participantes .

En el caso del curso de inducción en AMEX, se pueden utilizar varias técnicas para dirigir el procesamiento de la información en los sujetos. Dónde se sugiere que para los contenidos conceptuales se utilice la exposición y algunas dinámicas como juegos para aprender didácticamente, para los contenidos procedimentales la demostración, entrenamiento y exposición y para los contenidos de principios la exposición, dramatizaciones o reflexión. Estas sugerencias de técnicas son viables en este caso por el tamaño del grupo, ya que AMEX realiza contrataciones de 8 a 12 personas regularmente en cada cambio de campaña, ya que no existen problemas de rotación en la empresa y la duración del curso que se elaborará tendrá un mínimo de 20 horas.

---

<sup>106</sup> Cfr. BELTRÁN, *op. cit.*, p. 354-356.

A medida que aumenta el ritmo de la tecnología y el cambio, se requiere que las organizaciones capaciten a sus empleados, con una frecuencia cada vez mayor, de modo más eficaz y a menor costo. En el mundo empresarial actual, “la gente constituye la diferencia esencial –y a veces la única diferencia- entre el éxito o el fracaso de la organización. Y la formación es la principal manera de desarrollar a la gente dentro de su organización”.<sup>107</sup>

Sumado a esto, actualmente la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, lejos de ser sólo una obligación legal para las organizaciones, se ha convertido en uno de los pivotes más sólidos para asegurar su sobrevivencia y entrar de lleno a programas que les den una nueva dimensión. No es posible imaginar a organizaciones que pretenden obtener el registro internacional de ISO 9000, acceder a sistemas de reingeniería o elevar sus índices de productividad, si no cuentan con métodos eficientes y probados de capacitación y desarrollo de personal.<sup>108</sup>

En éste capítulo se abordará el proceso de capacitación, los aspectos que tienen que ver con procedimientos, acciones, referentes logísticos y fases de trabajo por mencionar solo algunos, desde una visión capacitadora para llevar a cabo un curso.

---

<sup>107</sup> VAUGHN, *op. cit.*, p. XI.

<sup>108</sup> *Cfr.* MENDOZA NUÑEZ, Alejandro. *Capacitación para la calidad y la productividad*. México: TRILLAS, 2007. p. 7.

Es decir cuales son las fases de inicio a fin de este proceso como: la detección de necesidades, la programación, la ejecución, la evaluación y el seguimiento, desde un punto de vista de control. El curso que se propone para AMEX, expone cual es el problema a resolver, cuales son sus fundamentos y cómo se va a poner en marcha.

Con esta nueva propuesta del curso de inducción, se trata de eliminar los errores o procedimientos poco viables en el proceso actual de capacitación de AMEX, ya que no cualquier persona puede ser un formador profesional, puesto que se requiere de conocimientos específicos para lograr una exitosa experiencia. Una empresa eficaz y exitosa tiene a la gente mejor preparada para realizar sus trabajos, ya que el avance de la misma depende de los niveles de conocimiento, habilidad y maestría que posee en un momento dado su fuerza laboral.

Por lo que los fundamentos teóricos y metodológicos de la capacitación que se utilizarán en el curso de inducción que se propone en este trabajo se explicarán a continuación.

## CAPITULO 4

### CAPACITACIÓN APLICADA AL TRABAJO

---

#### 4.1 Qué es la detección de necesidades

En la actualidad la utilización máxima de la fuerza de trabajo, no se realiza por crear una eficacia óptima, sólo se puede lograr después de haber hecho una cuidadosa planeación y después de haber implantado los objetivos, los pasos y las acciones. El uso más productivo de cualquier estímulo de la organización, solo se puede lograr a través de una atención conciente, prolongada a los detalles de la planeación.<sup>109</sup>

Por lo tanto un trabajo sobre capacitación, especificará algunos de los pasos de la planeación estratégica. Los cuales son:

1. Realizar el estudio de las expectativas de aquellos elementos externos a la organización: Es decir revisar si los servicios generados cubren alguna(s) necesidad (es) a los distintos públicos y si el producto entra en la oferta y la demanda.
2. Realizar el estudio de las expectativas de los actores involucrados internos: Conocer los puntos de vista, valores y opiniones del personal interno.

---

<sup>109</sup> SIKULA, Andrew F. *Administración de recursos humanos en empresas*. México: LIMUSA, 1979. p. 173.



3. Formular y operar un banco de datos: Para extraer información suficiente que permita una toma de datos acertada.

4. Detectar fortalezas o debilidades de la empresa: Tanto de los recursos humanos que la integran como de cada uno de los departamentos que integran a la empresa, así como también los tecnológicos y financieros.

5. Analizar la misión: Pues en términos de la misión de la empresa se creará la misión de cada departamento, debiendo ambas ser compatibles

6. Formular propósitos o metas de largo plazo: Las empresas fuertes son las que tienen claridad en sus objetivos a corto, mediano y largo plazo y la capacitación está al servicio de la empresa y por ende de sus objetivos.

7. Establecer las estrategias a seguir: Formular un plan estratégico de la capacitación, congruente con las estrategias de la empresa.

8. Enunciar con claridad las políticas de la empresa. Éstas deben de ser lo suficientemente claras y explícitas, de tal forma que normen los procesos y procedimientos de trabajo.

9. Planeación operativa: Presupuestar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios, así como también los tiempos a emplear en cada una de las actividades y tareas.<sup>110</sup>

---

<sup>110</sup> Cfr. REZA TROCINO, Jesús Carlos. *El ABC del administrador de la capacitación*. México: PANORAMA, 1995. p. 29.

Ya que se sabe a dónde va la organización, su misión, y las sub-misiones de sus departamentos, los objetivos, su conformación, debilidades, fortalezas y planes de acción, el proceso de capacitación adquiere relevancia, pues está a disposición de los fines de la empresa y cada uno de sus departamentos. “Éste proceso tiene una serie de fases para ejecutarlo, las cuales se analizarán más adelante, ya que se necesita definir antes con toda precisión el significado tanto de necesidad como de capacitación, dado que de ello depende el enfoque que se dé a su contenido, aún cuando el término de necesidad es aparentemente sencillo, resulta pertinente revisar algunas definiciones:<sup>111</sup>

Las necesidades de capacitación y adiestramiento, se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización. Lo sustancial de esta explicación reside en “las carencias”, aun cuando éstas no se precisan, pudiendo referirse a limitaciones físicas o psicológicas del trabajador o empleado, a falta de herramientas, a condiciones laborales inapropiadas o a múltiples situaciones más.<sup>112</sup>

Por lo que, una necesidad de capacitación se presenta cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria, por carecer quienes deben hacerlo de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel. “Es decir

---

<sup>111</sup> Cfr. MENDOZA NUÑEZ, Alejandro. *Manual para determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo*. México: Trillas, 1998. p. 19.

<sup>112</sup> *Ibidem*, p. 175.

existe carencia de los conocimientos, habilidades o actitudes necesarios para el desempeño adecuado”.<sup>113</sup>

“La necesidad de capacitación es “la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia”.<sup>114</sup>

Ahora bien, existen diferentes tipos de necesidades que son las siguientes:

- Necesidades Manifiestas: Surgen a partir de algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad de personal o como respuesta al avance tecnológico.
- Necesidades Encubiertas: Se dan en el caso en que el personal ocupa normalmente sus puestos y presenta problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes.<sup>115</sup>

Para Jaime Grados<sup>116</sup>, la clasificación de necesidades de capacitación es la siguiente:

- Necesidades Manifiestas: Indican un problema, cuya causa se detecta a simple vista:
  1. Personal de nuevo ingreso
  2. Número de empleados menor a los que se requieren

---

<sup>113</sup> BLAKE, Oscar Juan. *Necesidades de capacitación*. Argentina: Macchi, 2000. p. 22.

<sup>114</sup> MENDOZA, *op. cit.*, p. 38-39.

<sup>115</sup> *Cfr. Ibidem*, p. 47-48.

<sup>116</sup> GRADOS A, Jaime. *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Trillas, 1999. p. 42-43.

3. Trabajadores a punto de jubilarse
  4. Empleados con licencias o permutas
  5. Promoción de personal
  6. Cambios en procedimientos de trabajo, métodos, sistemas administrativos, políticas y reglas.
- Necesidades Encubiertas: La causa no se detecta a simple vista, sino hay que hacer un minucioso análisis para encontrar lo que las originó:
    1. “En la productividad: no se logra cumplir con los programas.
    2. En la organización de la institución: ausencia total o parcial de políticas, objetivos no claros, favoritismo, carencia del reglamento interno, deficiente programación de actividades y comunicación pobre.
    3. En el comportamiento: actitudes negativas, excesiva duplicidad de responsabilidades, alto índice de ausentismo , retardos y problemas interpersonales.<sup>117</sup>

En el caso de AMEX, la capacitación no está al servicio de la organización, pues se cuenta con un curso de inducción, el cual forma a los participantes de nuevo ingreso, no obstante, ésta formación es inapropiada al no seguir adecuadamente con todos los pasos del proceso de capacitación, al no contribuir a alcanzar los objetivos del departamento y al carecer de una conciencia de las necesidades del área, ante esto se tiene como resultado trabajadores carentes de las habilidades, conocimientos o destrezas para su puesto, que los limitan e impiden que el trabajo se desarrolle de manera eficaz y con calidad. Esto a la organización le representa una pérdida económica en su producción, ejemplos de éstas necesidades son:

---

<sup>117</sup> *Idem.*

1. Verificación de datos del cliente lenta
2. Falta de habilidad para identificar el tipo de cliente que se tiene al otro lado de la línea
3. Carencia de conocimientos de los programas de cómputo entre otros.

Esto es una prueba determinante de que lo que se hace cotidianamente, no es lo que debe hacerse, ya sea en éste momento o en el futuro, además las necesidades que se presentan pueden ser cubiertas por un proceso de capacitación o curso de inducción que se propondrá en este trabajo.<sup>118</sup>

#### 4.2 Detección de Necesidades de Capacitación

La planeación en la organización es fundamental, pues antes de pensar en detectar necesidades, debe existir en primer lugar la definición de los objetivos que tiene cada área y su conformación. En segundo lugar la definición de las competencias que deberían tener las personas en la misma.<sup>119</sup> En tercer lugar definir las características del puesto, la misión y por último aclarar las estrategias de la misma.<sup>120</sup>

---

<sup>118</sup> Cfr. SMITH J Barry, Delahaye L Brian. *El ABC de la capacitación práctica*. México: McGraw-Hill, 1990. p. 75.

<sup>119</sup> Cfr. RIVAS Tovar, Luis Arturo. *Gestión integral de recursos humanos*. México: Taller Abierto, 1999, p. 169.

<sup>120</sup> Cfr. REZA, *op. cit.*, p. 29.

También se considerará que se han revisado diferentes conceptos de necesidad y se ha aclarado el término, por lo tanto, se especificará el significado y la importancia de la detección de necesidades. Ésta es una fase sustancial en el proceso de capacitación, pues dentro de las diferentes áreas de la organización existen misiones, objetivos y metas a alcanzar, dónde esta particularidad define cuales son las situaciones críticas en la operación de la misma.

Para evitar cualquier tipo de confusión cabe aclarar que el término de capacitación en éste trabajo significa:

Acción destinada a desarrollar las aptitudes, habilidades y conocimientos del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto).<sup>121</sup>

La detección de necesidades, en varios aspectos es como un trabajo detectivesco, que se describe para Barry Smith, como un proceso de 3 pasos:

1. Recopilación de datos: Revisar en forma regular los datos vitales de la organización. Pedir los documentos que resumen el estado de la misma conforme se vaya disponiendo de ellos para tener una imagen amplia y actualizada de lo que ésta ocurriendo en la organización como un todo y puede empezar a observar las áreas de problemas de desempeño y oportunidades de capacitación. Finalmente mantener información acerca de las políticas actuales, los objetivos y las normas que se relacionan con el desempeño del trabajo.

---

<sup>121</sup> Cfr. MENDOZA, *op. cit.*, p. 25.

2. Investigación: Emprender una investigación si se sospecha que se ha descubierto una deficiencia de desempeño. El propósito de su investigación es reunir datos más específicos y detallados del área pertinente.
3. Análisis: Comprende el examen riguroso de los datos de entrada para eliminar la información que no es válida, para agrupar y resumir el resto de los datos, el esbozo de conclusiones lógicas y la preparación de la comunicación o informe. Por lo que los datos se analizaran bajo 3 rubros:
  - Análisis de la organización: Establecimiento de objetivos y políticas en los niveles de organización departamental y secciones, así como el análisis de los recursos humanos disponibles y del clima de la organización.
  - Análisis de puestos de trabajo: Especifica primero normas de desempeño laboral, luego proporciona una descomposición o división del trabajo en sus tareas componentes e investiga formas de llevar a cabo aquellas tareas (con la finalidad de mejorar la eficiencia). A partir de esto podemos especificar las habilidades, los conocimientos y actitudes que una persona necesita para hacer el trabajo con un nivel estándar.
  - Análisis de personas: Observar quién realiza el trabajo, investigando en el análisis de operaciones medimos el nivel actual de desempeño y diagnosticamos las necesidades (si este es el caso) para llevar el desempeño hasta el nivel estándar.<sup>122</sup>

También para Oscar Blake, la detección de necesidades corresponde a los siguientes pasos:

1. Situación actual: Descripción de la situación actual que contenga las razones del cambio, debe contener indicadores cuantitativos,

---

<sup>122</sup> SMITH, *op. cit.*, p. 76-79.

identificar que es lo satisfactorio que debe ser conservado y cuales son los elementos de insatisfacción que justifican un cambio.

2. La situación deseada. Debe quedar lo más clara posible y una descripción de lo que se quiere lograr, además debe estar justificada, saber por qué se busca y para qué se busca esta situación.
3. Tareas diferentes: Que se hará para lograr llegar a la situación deseada, especificar cómo es que haciendo esas cosas diferentes se logrará lo que hoy no se consigue.
4. Quiénes: Definir quiénes son todos los involucrados.
5. Saben: ¿Saben hacer lo que se les pedirá que hagan?, por lo que se tomará debida nota de estas diferencias y todo lo que sea “no”, es casi seguro que arroje una necesidad de capacitación.<sup>123</sup>

Dónde las técnicas e instrumentos utilizados con más éxito en la búsqueda de información relativa a necesidades de capacitación son los siguientes:

1. Entrevista individual
2. Entrevista de grupo
3. Aplicación de cuestionarios
4. Aplicación de evaluaciones y pruebas
5. Inventario de recursos humanos
6. Datos estadísticos

---

<sup>123</sup> Cfr. BLAKE, *op. cit.*, p. 54-56.



7. Comités
8. Informes y opiniones de consultores externos.

“Podemos entender la detección de necesidades como un análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de tareas que presenta la organización. Al realizar este tipo de análisis obtendremos una diferencia, la que representará la información básica para el inicio del proceso de capacitación y adiestramiento.”<sup>124</sup>

En el caso de AMEX, no existe una detección de necesidades adecuada que permita definir las situaciones críticas en la operación. En el área de ventas no se lleva a cabo esta fase del proceso, ya que a lo largo de los 3 años que laboré en la compañía no se realizó dicho proceso y hubo 3 contrataciones masivas a causa de crecimiento del área. Por lo que, el curso de inducción que se propone en éste trabajo, está respaldado por una detección de necesidades aplicada al área.

Los procedimientos que se utilizaron en éste trabajo, fueron el “análisis de puestos, análisis de la organización y el análisis de las personas que desempeñan el trabajo. Éste último punto se llevó a cabo con el instrumento de la observación e inventario de habilidades”<sup>125</sup>. Es importante aclarar que invertir el tiempo y los materiales adecuados para realizar un buen análisis es fundamental, ya que solo así existirá una posibilidad de mejora en el desempeño de los participantes y

---

<sup>124</sup> SILICEO A. Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. México: LIMUSA. 1982, p. 58-60.

<sup>125</sup> MENDOZA, *op. cit.*, p. 200.

reducir la frustración de los mismos tanto en el proceso de capacitación como en su trabajo cotidiano.

#### 4.3 Qué es la programación

La programación es la función de planeación estrictamente aplicada a la labor de capacitación. ¿qué queremos lograr?, ¿qué metas a corto, mediano y largo plazo debemos obtener?, respecto del estudiante y de los cursos ¿qué?, ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?. Estas son algunas interrogantes que debe responder el instructor de una empresa.<sup>126</sup>

Cabe mencionar que la Secretaría de Trabajo y Previsión Social emplea las siguientes definiciones:

1. Plan de capacitación y adiestramiento por empresas: Las empresas presentan para su autorización y registro la organización de las acciones de capacitación y adiestramiento de cada uno de las áreas ocupacionales que la integran con el objeto de satisfacer las necesidades en la materia de todos y cada uno de los puestos de trabajo de cada una de dichas áreas ocupacionales.

2. Programa: Presentación ordenada y sistemática de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de capacitación y adiestramiento, en un determinado puesto de trabajo.<sup>127</sup>

Ante esto se considera que en la programación de un curso son muy importantes aspectos tales como: el tipo de especificaciones que hay que presentar, el nivel de

---

<sup>126</sup> Ibidem, p. 66-68.

<sup>127</sup> ARIAS Galicia, Fernando. *Capacitación para la competitividad y la colaboración*. México: Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales SC. 1994, p. 130.

formación del participante, objetivos que se persiguen, características del curso, el número de horas de duración, donde se puede impartir, el plan de seminarios a distancia. Además se debe establecer el calendario, el tiempo que va a durar y el horario que va a tener etc.<sup>128</sup>

Por lo que la elaboración de programas tiene las siguientes etapas:

1. Redacción y análisis de objetivos: Es la determinación de lo que el participante sabrá hacer cuando termine su adiestramiento.
2. Estructura del contenido: Se analizan detalladamente los objetivos para determinar el contenido, se estructura para organizarlo y decidir el orden en que se va a presentar.
3. Evaluación: Es necesario planear la evaluación y elaborar los instrumentos correspondientes, para comprobar que el trabajo ha alcanzado los objetivos. Esto permite conocer la eficiencia del curso.
4. Selección de técnicas y materiales didácticos: Se necesita tomar en consideración los resultados de los pasos anteriores. De acuerdo con lo que se va a enseñar y el número de participantes se seleccionaran las técnicas, los materiales didácticos se seleccionan cuando se eligen las técnicas.
5. Preparación de la instrucción: Precisar las actividades que se van a realizar para que los participantes aprendan.
6. Organización de cursos: Es muy importante la distribución del tiempo, horario y calendarios, cuidar las condiciones materiales como espacio, iluminación etc.<sup>129</sup>

En el caso de AMEX, es claro que al ser una organización fuerte, realiza el registro de todos los planes de capacitación ante la Secretaria de Trabajo y

---

<sup>128</sup> RAMÍREZ Cavasa, Cesar. *Vicios y virtudes de la capacitación*. México: PAC, 1997, p. 165.

<sup>129</sup> ALVAREZ, Manuel y otros. *Manual para elaborar programas de adiestramiento*. México: ARMO, 1976, p. 5-9.

Previsión Social, sin embargo existe una incongruencia entre lo que se entrega en papel y lo que se realiza en la práctica, al menos en el área de telemarketing adquisiciones, ya que tal parece no existe una planeación de la capacitación. Dicho problema se refleja cuando al futuro empleado se le prepara de manera rápida, lo cual da como resultado un empleado con falta de habilidades, conocimientos y aptitudes en la labor de día a día en su trabajo, también se refleja cuando el departamento no llega a las metas y cuando los empleados carecen de una identificación de valores y objetivos propios con los de la organización. Por lo tanto no existe una utilidad práctica del curso de inducción actual. Ante esto el presente trabajo elaborará un curso de inducción que pueda ubicar las situaciones críticas para solucionarlas y alcanzar una situación óptima, funcional.

#### 4.4 Qué es la ejecución

Es una de las fases más importantes en el proceso de administración de los programas. El programa de capacitación definió las acciones para resolver los problemas de la organización, susceptibles de solución vía capacitación, pero la fase de ejecución es lo que se ve, lo que dará la imagen de la acción de la unidad de capacitación y desarrollo. En éste sentido, “la coordinación de los eventos debe eliminar, al máximo posible, los problemas de operación de los programas”.<sup>130</sup>

---

<sup>130</sup> CALDERON Córdova, Hugo. *Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*. México: LIMUSA, 1982, p. 75.

Así que el formador debe de asegurarse con anterioridad de que todo esté listo. ¿Se han hecho todos los arreglos necesarios en el sitio de la formación y a todos se les ha notificado el lugar, horarios y otros requisitos?, ¿se han hecho arreglos para proporcionar refrigerios?, ¿se tienen los impresos y los materiales para cada participante?, ¿se requiere contar con etiquetas o gafetes con los nombres para los participantes?, ¿qué hay con respecto a cualesquiera de los equipos que se necesitarán?, ¿tiene el plan de formación, videos, indicador, marcadores para pizarrón o rotafolio, tarjetas de presentación y todo lo demás?, ¿la sala no está cerrada con llave y se tienen ubicados dónde están los interruptores de la luz y el termostato?.<sup>131</sup>

Por lo que, la ejecución de la capacitación consiste en ofrecer, coordinar y supervisar los servicios y alcances del sistema de capacitación a todos los actores involucrados en él. Para esto será imprescindible llevar a cabo las siguientes acciones:

1. Certificar y registrar la participación del personal en cualquier evento de capacitación.
2. Coordinar la participación de los actores involucrados en cada proyecto (participantes, instructores, asesores, expertos, autoridades, etc)
3. Verificar antes de cada evento, la presencia de todo el equipo y material solicitado. Asimismo, verificar la disponibilidad de aulas y talleres para los eventos con anticipación.
4. Verificar el desarrollo del curso, sus sesiones y la asistencia.

---

<sup>131</sup>VAUGHN, *op. cit.*, p. 195-196.

5. Confirmar antes del curso, que el aula esté dispuesta correctamente, así como verificar que el material del participante y el material de apoyo didáctico esté completo ( lápices, hojas, proyectores, películas, etc.)
6. Elaborar un listado de verificación, el cual es un instrumento de suma importancia para el control de los cursos-eventos. Es una lista de cotejo, un listado de pasos a seguir, que contiene lo más detallado posible, lo necesario para hacer antes, durante y después<sup>132</sup>, por ejemplo los puntos a verificar son:
  - Instructores: Deben de estar preparados y ser de buena calidad. Parte del éxito de la ejecución dependerá del interés, la calidad y la capacidad de los instructores, por ello es importante seleccionar a los mejores.<sup>133</sup>
  - Disposición física de los asientos: depende de los gustos del instructor y elementos tales como número de participantes, área del local, etc. Puede ser en filas o en U, en círculo, etc.
  - Materiales: Deben de estar colocados en el orden requerido y reproducidos en su totalidad. Es importante incluir aquí: láminas, acetatos, filminas, videos y en general todo el material y equipos de proyección. Al igual que gises y marcadores, hojas para el rotafolio y para que escriban los participantes, carpetas, folders, lápices, gomas, etc.
  - Local: Debe asegurarse tanto su limpieza, como su ventilación, luminosidad y temperatura.

---

<sup>132</sup> Cfr. REZA, *op. cit.*, p. 53-59 y 73, 205.

<sup>133</sup> Cfr. RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. *Administración moderna de personal*. México: THOMSON, 2007, p. 278.

- Refrigerios: Café, galletas, refrescos, frutas etc. O cualquier tipo de colación, la cual no solo se presentará de manera limpia y ordenada, sino atractiva también, lo cual deberá acordarse con el personal encargado, la hora aproximada de los descansos.
- Identificaciones: Es prudente disponer también cartulinas con los nombres de los participantes para colocarlos sobre la mesa a fin de poder dirigirse a ellos por sus nombres de pila.
- Apertura: La puntualidad es esencial, etc.

Tener preparado lo anterior, proporciona a los participantes una imagen de programación y seriedad. Por lo tanto deberán vigilarse todos los detalles a fin de lograr eliminar todas las imprecisiones y faltas de comunicación que pudieran estropear la imagen del evento de capacitación.<sup>134</sup>

AMEX, en cuanto a la ejecución de su curso de inducción presenta algunas debilidades, cómo desorganización en los tiempos, material pobre y mal elaborado, instalaciones inadecuadas, falta de compromiso del instructor y falta de supervisión del curso. Con respecto a la 2ª fase del curso de inducción en su sentido práctico, definitivamente presenta características de completa desorganización al no contar con un espacio definido e instructor capacitado para impartirlo, ya que es al estilo “bomberazo”, carente de seriedad, coordinación y supervisión.

---

<sup>134</sup> Cfr. ARIAS, *op. cit.*, p. 199-200.

Ante esta situación el curso de inducción que se propone en éste trabajo realizará la ejecución asertiva, coordinada y supervisada, con la intención de que los participantes generen aprendizajes y compromisos que lleven a su área y puesto de trabajo para que en un futuro generen productos de alta calidad.

#### 4.5 Qué es la evaluación

Una vez que se hayan señalado los contenidos de educación que se deben tratar y que se hayan escogido los métodos de instrucción que correspondan a dichos contenidos, se podrá ejecutar en forma efectiva el curso de capacitación dentro de la empresa. Éste curso, cuando termine, se debe evaluar a través de una encuesta, a fin de medir su éxito y el grado de asimilación del alumno, y también para que sirva de base para determinar posteriormente necesidades de capacitación. Por lo que se define la evaluación como: la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores, se trata de la calificación o juicio, tanto de la capacitación como del participante que debe informar sobre 4 aspectos básicos:

1. La reacción del grupo y del alumno: En cuanto actitudes, es elocuente, se presume que el curso fue productivo y motivador. Por el contrario si la reacción es de frustración o negativa se deduce fácilmente el fracaso .



2. Conocimiento adquirido: Se necesita saber qué aprendió el alumno y en qué grado, distinguiendo dos aspectos: lo nuevo que aprendió y lo que recordó a lo largo del curso.
3. Conducta: Desarrollo de la personalidad, es el más difícil de dilucidar, qué cambios se registraron en la actitud del alumno, visibles en su conducta.
4. Resultados: Indicar los resultados específicos posteriores al curso y que van a significar una mejoría, un cambio en el puesto de trabajo, es decir ¿qué grado de motivación hay?, ¿las quejas se redujeron?, ¿cómo se abatieron los costos?, ¿en qué aspectos se ahorró?,<sup>135</sup> por ejemplo:

Por lo que dentro de las formas de evaluación se recomienda:

1. El “*Pretest*”: Que investiga el nivel de conocimiento o información que tienen los capacitandos, en relación con el curso o el tema que se va a revisar. Se diagnostica el nivel del grupo en las modalidades siguientes:
  - Escrita: cuestionario que se lleva preparado
  - Verbal: mediante la técnica interrogativa
  - Práctica: se pide a los participantes que ejecuten una acción.
2. “*Evaluación durante el proceso*” : Sirve para detectar el nivel de conocimientos que están alcanzando los participantes, además permite ajustar el contenido temático, el ritmo con que se desarrollan los temas y el clima que se esta logrando en el grupo. También es de gran ayuda para registrar la opinión de los participantes. Lo primordial de ésta forma de evaluación es que ofrece información sobre errores cuando aún es posible corregirlos. Puede llevarse a cabo por medio de :

---

<sup>135</sup> Cfr. SILICEO, *op. cit.*, p. 104-105 y 110.

- Cuestionario
  - Técnica interrogativa
  - Conversación de manera informal, sobre todo en los recesos
  - Retroalimentación del coordinador.
3. “*Postest*”: Es una evaluación final que se realiza en relación con los conocimientos y las actitudes, al término del curso, con la finalidad de verificar el nivel alcanzado. También es posible incluir preguntas sobre cursos que desean tomar, dónde las ventajas son las siguientes:
1. Se obtienen datos cuantitativos acerca del aprovechamiento de los participantes
  2. Permite conocer el nivel que fue alcanzado en relación con el objetivo instruccional
  3. Ayuda a evaluar el rendimiento del instructor
  4. Permite medir el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y económicos para establecer un balance costo-beneficio
  5. Permite conocer la opinión acerca de los conocimientos obtenidos
  6. Mide la memoria a corto plazo
  7. Contribuye a subsanar errores en coordinación y servicio.<sup>136</sup>

Por lo tanto, en la preparación de un formato, prueba o cuestionario, se debe tomar en cuenta la elaboración de reactivos de evaluación. Un reactivo de evaluación es una pregunta o problema que solicita del participante una respuesta o solución. Los requisitos para elaborarlos son los siguientes:

1. Las instrucciones para la evaluación de los reactivos deberán ser claros y entendibles

---

<sup>136</sup> GRADOS, *op. cit.*, p. 239-242.

2. Al incluir determinado tipo de reactivos se utilizará un lenguaje claro, sencillo y preciso, así mismo se cuidará la aplicación apropiada del vocabulario en cuanto a la construcción gramatical y ortográfica.
3. Los reactivos se plantearan de manera afirmativa
4. Los reactivos deben quedar completos en la misma página
5. Los reactivos deberán reflejar el comportamiento que se establece en el objetivo
6. Evitar reactivos que sirvan de guía para sugerir la respuesta correcta.<sup>137</sup>

En el curso de inducción de AMEX, no existe la “evaluación”, en ninguna de sus modalidades, antes, durante o al final del proceso de capacitación, lo cual es un enorme error, ya que no se verifican los aprendizajes de los participantes, se desconocen las impresiones sobre el curso, contenido, instructor y material. Esto empobrece al proceso de capacitación, el cual con el tiempo no dará solución a las problemáticas del área, por lo tanto se le denominará poco funcional o innecesario. Pues, AMEX, tiene un mal planteamiento, de inicio por desconocer las necesidades del área (lo cual con un pre-cuestionario se solucionaría) y al final por no verificar los beneficios o avances que los participantes obtuvieron.

De tal forma para el curso de inducción que éste trabajo presentará, conviene aclarar que la evaluación es un medio para avanzar, integrando la importancia de los valores de la empresa su misión y visión para evitar minar lo que es importante en la misma. Cabe resaltar que la evaluación no debe ser superficial enfocándose a medir solo aquello que es fácil, ya que lo que se buscará en el curso de

---

<sup>137</sup> Nacional Financiera. *Formación de instructores empresariales*. México: Subdirección de publicaciones, 1992, p. 153-157.

inducción es un cambio de comportamiento en los participantes para que lo trasladen a su área de trabajo generando en ellos habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes funcionales para el desempeño de su puesto, pues cabe resaltar que la capacitación está al servicio de la organización, de sus fines y objetivos en cada una de sus áreas.

#### 4.6 Qué es el seguimiento

Es el proceso que permite verificar el impacto de la capacitación, tanto en los individuos como en los grupos y en la empresa, a mediano o a largo plazo. Es importante ya que es la fase que cierra todo el proceso y, sin este, la capacitación queda trunca, pues se deben conocer:

1. Los resultados alcanzados
2. Si ésta respondía a una necesidad y en que grado lo hizo
3. Si se cumplieron o no y en que grado los objetivos
4. Si en vez de resolver algunos problemas, se crearon otros.
5. En qué modo planear objetivamente las subsecuentes acciones de capacitación.<sup>138</sup>

Por lo que algunas actividades útiles que se recomiendan en el seguimiento son las siguientes:

1. Plan de acción: Durante la capacitación, cada capacitando (con ayuda) desarrollará un plan para utilizar aspectos de la capacitación en el trabajo, se

---

<sup>138</sup> RODRÍGUEZ Estrada Mauro. *Formación de instructores*. México: McGraw-Hill, 1990, p. 163-164.

deben de considerar los costos y los beneficios con el supervisor para ser aprobado.

2. Proyecto individual: Un capacitando debe revisar, consolidar y aplicar el material aprendido durante la capacitación. Entonces es más probable que el capacitando utilice el material aprendido cuando él o ella retorne a su propio trabajo.

3. Guía individual y asesoramiento: Incluye el progreso a través de un conjunto de experiencias de aprendizaje cuidadosamente planeado con una relación de asesor capacitando de uno a uno.

4. Sesiones formales: Se considera como un miniprograma y se pueden utilizar para reexaminar el material que los participantes hayan reportado como difícil.

5. Seminarios y conferencista invitado: Puede reunir a los capacitados para aumentar su conocimiento acerca de un tema de interés mutuo . O ellos mismos pueden preparar temas, ponencias o documentos para el seminario o puede invitar a un conferencista. Éstos seminarios amplían el conocimiento de los mismos al tiempo que insiste en los conceptos clave o centrales de la capacitación.

6. Talleres: Los participantes se presentan por turnos sin problemas de trabajo. Los miembros del grupo hacen aportaciones a los materiales de capacitación, más sus propias experiencias para proponer soluciones a los problemas. En está forma los talleres refuerzan los conceptos y habilidades aprendidas en la capacitación y contribuyen significativamente a la reducción de los problemas organizacionales.<sup>139</sup>

7. “Revisión de estándares de desempeño antes del programa de entretenimiento y después de éste.

8. Entrevistas y cuestionarios con jefes inmediatos”.<sup>140</sup>

9. “Observación directa

---

<sup>139</sup> SMITH, *op. cit.*, p. 136-138.

<sup>140</sup> GRADOS, *op. cit.*, p. 242.

10. Análisis de índices de ausentismo, de productividad, de rotación de personal, de procedimientos, de trabajo, de quejas formales etc".<sup>141</sup>

El seguimiento al ser un proceso de verificación- validación de los conocimientos adquiridos tiene criterios que se recomiendan para su realización:

1. Debe ser programada: En cuanto tiempo y el lugar, pues el seguimiento requiere de un programa específico.
2. Debe ser periódico: Determinada por las características, situaciones en que la capacitación se realiza, por sus objetivos y resultados.
3. Debe ser congruente, respondiendo a los objetivos de la capacitación, ya que se aplican sobre resultados, es necesario que exista congruencia, entre los unos y los otros.
4. Funcional: detectar errores y aciertos, grados de cumplimiento de los objetivos, soluciones y su aplicabilidad sirve de base para programar acciones de capacitación con mayor objetividad.
5. Imparcial: Realizado por personas ajenas a los capacitadores, pero que a su vez estén involucrados y que cuenten con la información de todo el proceso y mantengan comunicación directa con todos los involucrados.<sup>142</sup>

Se recomienda evaluar en forma integral el sistema de capacitación implantado, así como también se debe evaluar el impacto del curso en el escenario laboral. "Allí es donde se lleva a cabo la evaluación del costo-beneficio,

---

<sup>141</sup> RODRÍGUEZ, *op. cit.*, p. 165.

<sup>142</sup> *Ibidem*, p. 164-165.

en función de la manera que los participantes aplican los conocimientos obtenidos. Se recomienda que realice a los 3 meses de terminado un curso”.<sup>143</sup>

AMEX, en su curso de inducción y su proceso de capacitación no maneja la fase del seguimiento, ya que una vez terminado el curso no utiliza técnicas de seguimiento para evaluar los cambios de conducta de los empleados. Esta fase es muy importante pues de forma objetiva se pueden registrar que cambios se obtuvieron, si todo sigue igual o si se presentan cambios desfavorables.

Para el curso de inducción que en éste trabajo se propone se llevará seguimiento, el cual nos proporcionará el impacto que el curso logró y cimentará las bases para nuevos procesos de capacitación. El proceso de capacitación comienza con un diagnóstico que es una evaluación y termina con un seguimiento, que es la verificación del logro de los objetivos, que al final de cuentas también es una evaluación, de ahí la importancia de recopilar de forma concreta y correcta las evidencias.

---

<sup>143</sup> GRADOS, *op. cit.*, p. 301.

## **CAPITULO 5**

### **ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL ÁREA DE VENTAS**

---

5.1 Aplicación de los principios de capacitación en el curso de inducción para AMEX.

Como lo hemos analizado en páginas anteriores, el curso de inducción en AMEX, presenta debilidades en sus diferentes etapas. Ante esta situación en el presente trabajo éstas se retomarán con la intención de transformarlas en situaciones funcionales. Ya que se debe de capacitar con la intención de generar habilidades, competencias, aptitudes y actitudes funcionales en los empleados que les faciliten su trabajo día a día y contribuyan a alcanzar la misión y visión de la empresa.

Por lo que, se hará una especificación en cuanto algunos pasos de la planeación estratégica que AMEX tiene :

1. Los servicios que AMEX brinda como los viajes, tarjetas, inversiones, travelers check, convenciones etc, cubren algunas necesidades a diferentes públicos y el producto entra en la oferta y la demanda por su excelente publicidad y beneficios.



2. AMEX realiza un estudio semestral de las expectativas y opiniones de sus empleados a manera de evaluación, con el fin de conocer los puntos de vista, valores y opiniones de los mismos.
3. La empresa formula y opera un banco de datos, que le permite extraer información acertada.
4. La misión de la empresa en general tiene compatibilidad con cada una de las misiones de los departamentos que la integran.
5. AMEX, tiene propósitos a largo plazo para cada uno de los departamentos que la integran.
6. La empresa enuncia con claridad las políticas de la misma, en su blue box, que determina los valores, así como en su código de conducta que menciona sus políticas.
7. También, la empresa presupuesta los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para cada departamento, así como también los tiempos a emplear en cada una de las actividades y tareas.<sup>144</sup>

El proceso de planeación es determinante en una empresa, pues con ésta se sabe a dónde va la organización, se determina su misión, visión y valores, además de definir los objetivos que tiene cada área y su conformación, así como también la definición de las competencias que cada una de las personas deben de tener para operar en ella, entre otras. Entonces, es en este contexto donde el proceso de capacitación toma relevancia, sus estrategias y su metodología. Aspectos que

---

<sup>144</sup> Cfr. SIKULA, op. cit., p. 173.

tienen que ver con acciones específicas desde una perspectiva práctica para llevar a cabo la formación de los empleados.

En el caso de AMEX, la capacitación no está al servicio de la empresa, pues la formación inadecuada que reciben los empleados en su curso de inducción se ve reflejado en la falta de conciencia, conocimientos, habilidades, actitudes o aptitudes de los mismos para alcanzar los objetivos de la empresa. Por lo que de acuerdo con los lineamientos anteriores mi curso se establece en los principios de capacitación enumerados anteriormente y la puesta en marcha es de la siguiente forma:

## 5.2 Detección de necesidades de capacitación.

Según Barry Smith, se toma como un proceso de 3 pasos:

1. Recopilación de datos: En páginas anteriores, se detalló la conformación del área de telemarketing, sus objetivos, funciones, perfil del puesto del ejecutivo de telemarketing, trabajo a realizar y metas del área, hasta el proceso por el que pasan éstos en su curso de inducción, la duración del mismo, la metodología utilizada, la evaluación y el seguimiento. Esto es con el fin de analizar el impacto que el curso tiene, traducido a la efectividad del mismo por medio de los resultados en la productividad una vez que el ejecutivo llega al área de trabajo a desarrollar los conocimientos adquiridos. Esto tiene como finalidad localizar los procesos problema para el

desempeño, los cuales determinan las necesidades a solucionar por el proceso de capacitación.

2. Investigación: A partir de la recopilación de los datos anteriores se realizó una guía de observación, que es un instrumento elaborado con base en el modelo de la guía de observación que propone Alejandro Mendoza, en *Manual para detectar necesidades de capacitación y desarrollo*<sup>145</sup>, la cual es una técnica para la detección de necesidades en el área laboral. Con la finalidad de localizar los procesos débiles y carentes de información en las tareas diarias que el telemarketing lleva a cabo.
3. Análisis: Es el examen riguroso de los datos obtenidos en la guía de observación, para llevar a cabo las conclusiones lógicas que se necesitan para solucionar las carencias detectadas.
  - Análisis de la organización: Amex, busca el liderazgo y la expansión, su estrategia se basa en el nivel de calidad en su producto, procesos, operaciones y empleados, sus metas son ambiciosas, ya que quieren apoderarse de la mayor parte del mercado donde un medio de llegar a su población es la publicidad como internet, tv, radio, revistas y espectaculares, así como también la recomendación de boca a boca, estos medios la vuelven una empresa fuerte. Con el objetivo de volver a la compañía la marca de servicios más respetada del mundo, por lo que cuenta con la infraestructura adecuada que le permite emitir una gran cantidad de servicios con

---

<sup>145</sup> Cfr .MENDOZA, *op. cit.*, p. 175.

calidad, además de que selecciona de manera exacta a sus recursos humanos, los cuales tienen que destacar por sus fortalezas, ya que estas personas tienen que exceder las expectativas de sus áreas, pues tendrán como objetivo superar las metas. Dónde la misión de la compañía es: ser la marca de servicios más respetada del mundo. Para lograr esta misión la propuesta que ofrece es anticipar, satisfacer y exceder las expectativas de cada segmento de clientes con relación a sistemas de pagos, servicios financieros y de viajes en todo el mundo y la visión es: Ser la marca de servicio más respetada del mundo, la cual se respalda en la promesa de marca que especifica el compromiso que la empresa adquiere con el cliente y los beneficios que esta dispuesta a entregarle de forma realista y creíble. También la empresa tiene a los Blue Box Values, que enumeran los principales valores a seguir dentro de ella. El Código de Conducta está hecho para guiar de forma profesional y personal a todos los empleados de American Express, donde la honestidad y la integridad son los cimientos del comportamiento ético. Emanan de los valores y comprende los principios básicos de la ética y la cultura corporativa, así como los requerimientos legales aplicables a todos los empleados en AMEX. Ante esta situación se puede observar que la empresa tiene políticas, objetivos y metas definidos, sin embargo en el momento de la práctica éstos se quedan solo en el papel, pues existe una enorme incongruencia y su visión, misión, valores y código de conducta no

se llevan a cabo con la intensidad debida, esto es preocupante pues mientras esto exista la empresa no llegará y mucho menos excederá las metas propuestas.

- Análisis de puestos de trabajo: Un telemarketing tiene que:
  - a. Presentación del ejecutivo: Indicar nombre de la organización, nombre del ejecutivo y motivo de la llamada.
  - b. Sondeo del tipo de cliente para identificar cual es su necesidad, es decir, el para qué utilizar el producto o sus beneficios.
  - c. Manejo de objeciones, es decir, el ejecutivo tiene que dominar las características del producto para persuadir al cliente a tomar la decisión de aceptar la tarjeta un año gratis.
  - d. Cierre de venta, el ejecutivo genera la habilidad de dar una fecha tentativa para la entrega del producto y procede a verificar todos los datos del cliente para realizar una entrega efectiva.
  - e. Despedida, el ejecutivo da recomendaciones como que es un año gratis la tarjeta, que el 1er año el member ship rewards no tiene costo y al segundo año especifica su tarifa junto con el costo de la tarjeta, proporciona nuevamente sus datos, su extensión, horario y otorga un número de folio para cualquier aclaración.

- f. 170 ventas aprobadas mensualmente por cada ejecutivo en la campaña de Reverse y actualmente 10 ventas aprobadas mensualmente, en la campaña de Prospectos.
  - g. 8 a 16 ventas por día, en la campaña de Reverse. Actualmente de 4 a 6 ventas diarias, en la campaña de Prospectos.
  - h. Tiempo de conexión de 4 hrs 30 min
  - i. Tipo de semana de Lunes a Sábado
  - j. 200 o 300 llamadas por día
- Análisis de personas:
  - a. “A partir de la guía de observación antes mencionada, se identificó que el tono de voz de un 71.5% de los ejecutivos, es monótono o plano.
  - b. Se detectó que la verificación de datos de los clientes se lleva de una forma muy lenta y con errores, aproximadamente el 50.7% por falta de conocimientos..
  - c. Se observó que el 67.3% de los ejecutivos, no tiene la habilidad para identificar al tipo de cliente que tiene del otro lado de la línea.
  - d. Se señaló que el 77.8% de los ejecutivos, carece de los conocimientos necesarios de todos lo programas de computo.
  - e. Se analizó que el 60.8% de los ejecutivos, no tiene dominio del producto.
  - f. Derivado del punto anterior la persuasión al cliente es pobre.

- g. Se corroboró que el 47.2% de los ejecutivos, no maneja estrategias de venta, lo cual obstaculiza la producción.
- h. Se verificó que el 53.6% de los ejecutivos, no brinda soluciones rápidas y profesionales a las dudas de los clientes.
- i. No existe una negociación asertiva, así como también no despiertan el interés en el cliente del uso del producto.
- j. Los ejecutivos desconocen diferentes estilos para el manejo de cierre de venta y suelen ser muy pasivos, es decir por lo regular carecen de cierres de venta adecuados.
- k. Se verificó que el 22.7% de los ejecutivos, no confirma los datos del cliente, esto es por medio de llenar una solicitud en el sistema.
- l. Se evaluó que el 100% de los ejecutivos, carece de un guión de calidad que especifique los lineamientos que debe contener cada una de las llamadas o los casos especiales.
- m. Se observó que el 79.3% de los ejecutivos no brinda recomendaciones del uso del producto.
- n. Se analizó que el 100% de los ejecutivos, otorga la información reglamentaria del área de calidad.
- o. Se reconoció que el 100% de los ejecutivos, realiza una grabación adecuada de aceptación del producto.
- p. Se interpretó que el 51.7% de los ejecutivos, no proporciona su nombre, extensión y horarios para ser localizados por el cliente, así como tampoco otorga el número de folio al cliente para cualquier duda o aclaración que pueda tener.

- q. Se observó que el 32.2% de los ejecutivos, 29 de los 90, no llega a las metas solicitadas, que representa una pérdida aproximada de 1160 tarjetas de servicios que no se desplazan por mes en la campaña de Reverse y 2550 tarjetas de crédito, a causa de que el 85% de los ejecutivos no llega a las metas en la campaña de prospectos aproximadamente.
- r. Se analizó que el 54.3% de los ejecutivos, abusa del typing o tiempo de espera, el cual debe de ser utilizado para llenar alguna solicitud a mano o verificar información sin llamada, este normalmente es utilizado para que el ejecutivo platique o coma, lo cual le quita productividad a su trabajo.<sup>146</sup>

Ante estos resultados se puede constatar, que el curso de inducción que se lleva a cabo en AMEX, es incompleto, pues no cubre las necesidades que los empleados requieren para realizar su trabajo día a día, por lo tanto el proceso de capacitación no esta al servicio de la empresa y se vuelve una panacea. Al ser una formación rápida e inadecuada para el ejecutivo, faltan conocimientos importantes como el uso de los sistemas, de los diferentes programas que se manejan, el curso de calidad para conocer los requerimientos de su trabajo y el curso de estrategias de ventas. Por lo que después de tiempo avanzado aún hay ejecutivos que no dominan el sistema o tienen fallas grandes con calidad o peor aún que no tienen estrategias de venta, lo cual los lleva a no llegar a las metas.

---

<sup>146</sup> Cfr. SMITH, *op. cit.*, p. 76-79.



### 5.3 Programación

“Como se describió anteriormente, la programación es la función de la capacitación estrictamente aplicada a la labor de capacitación”.<sup>147</sup> Donde se realiza la selección de los recursos humanos y materiales que se van a usar, determina estrategias para el proceso de enseñanza-aprendizaje y determina los objetivos a perseguir.<sup>148</sup> Por lo que se identifica con las preguntas: ¿qué?, ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo?, y ¿dónde?<sup>149</sup>. Con la intención de fijar el nivel de formación del participante, las características del curso, el contenido, el número de horas que utilizará, dónde se impartirá, la elaboración de su calendario, tiempos y horarios.<sup>150</sup>

Por lo que el programa que se creó en este trabajo es el siguiente:

Dirigido a: El personal de nuevo ingreso del área de ventas-telemarketing.

Número de integrantes: 12 participantes de nuevo ingreso.

Nivel de estudios: Preparatoria y pasantes de universidad.

Duración: 80 horas. Distribuidas en 6 horas diarias, por 5 días a la semana, más 1 hora de comida y 1 hora dividida en dos para los descansos.

Horario: De 9 a.m. á 6 p.m.

---

<sup>147</sup> SILICEO, *op. cit.*, p. 66-68.

<sup>148</sup> *Cfr.* GRADOS, *op. cit.*, p. 62.

<sup>149</sup> *Cfr.* SILICEO, *op. cit.*, p. 66-68.

<sup>150</sup> *Cfr.* ALVAREZ, *op. cit.*, p. 5-9.

Nombre del curso: Curso de inducción para la fuerza de ventas del área de telemarketing adquisiciones.

Lugar dónde se impartirá: La primera será en las instalaciones que están ubicadas en avenida Reforma, en el edificio del Ángel. La segunda fase del curso se llevará a cabo en las instalaciones de la avenida Patriotismo, oficinas centrales, en el cuarto piso, específicamente en la sala de juntas sur.

Instructor: Adriana Vázquez Peña.

Objetivo General: Al finalizar el curso, los participantes serán concientes de la importancia del desarrollo de sus conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes con respecto a la empresa, el producto, los sistemas, los lineamientos de calidad y estrategias de ventas, con la finalidad de contribuir a el logro de las metas de su área.

Objetivos Específicos: Al concluir la formación el participante ...

- Conocerá la historia y estructura de la empresa.
- Reconocerá la cultura de la empresa, la misión, visión y sus valores.
- Interpretará el código de conducta y las políticas más importantes de la misma.
- Reconocerá las características y beneficios de las tarjetas de crédito y de servicios AMEX.
- A partir del dominio del producto desarrollará las siguientes habilidades:
  - a. Persuasión al cliente.
  - b. Capacidad de solución rápida al cliente.
  - c. Negociación asertiva.

- d. Elaboración de recomendaciones del uso del producto.
- Ejecutará con destreza todos los programas del sistema.
- A partir del dominio de los diferentes sistemas, desarrollará las siguientes habilidades:
  - a. Verificación de los datos del cliente rápida y asertiva
  - b. Confirmación de los datos del cliente
  - c. Llenar en 4 minutos y sin errores la solicitud del cliente
  - d. Elaboración de una grabación nítida.
- Interpretará las reglas de "Compliance" (calidad) de la institución.
- A partir del dominio de las reglas de calidad, desarrollará las siguientes habilidades:
  - a. Proporcionará nombre, extensión, horario y número de folio de la operación a cada uno de los clientes, sin excepción.
  - b. Podrá manejar llamadas o casos especiales, bajo supervisión.
  - c. Utilizará el typing o tiempo de espera de forma adecuada.
- Adquirirá la capacidad de reconocer los diferentes tipos de clientes.
- Distinguirá las necesidades del cliente para una atención mejorada.
- Conocerá estrategias de venta
- Podrá manejar las objeciones de los clientes en situaciones nuevas y de estrés.

- Utilizará cierres de venta asertivos dependiendo del tipo de cliente.
- Evitará proyectar un tono de voz monótono y plano en las llamadas.

Contenido:

- Historia de American Express.
- Modelo de cultura organizacional
- Misión y visión de la empresa
- Valores, código de conducta y políticas de la empresa
- Estructura de la compañía
- Incentivos, reconocimientos, facilidades y servicios dentro de la compañía
- Características y beneficios de las tarjetas de crédito y servicios
- Manejo del sistema maguelan
- Manejo del sistema lanas
- Manejo del sistema matrix
- Manejo del sistema de grabaciones
- Reglas de calidad, "Compliance"
- Perfil de los diferentes tipos de clientes
- Estrategias de venta
- Manejo de objeciones
- Cierres de venta
- Estudio de casos

# **A M E R I C A N**

# **E X P R E S S**

**PRESENTACION DE LA PROPUESTA DEL  
CURSO DE INDUCCIÓN DEL ÁREA DE  
VENTAS TLMK**

**VERSIÓN ACTUALIZADA AL MES DE OCTUBRE 2008**

## **PRESENTACION DE LA PROPUESTA DEL CURSO DE INDUCCIÓN DEL ÁREA DE VENTAS TLMK**

El curso de inducción del área de ventas-telemarketing, se llevará a cabo de la siguiente manera:

Está diseñado para 12 participantes de nuevo ingreso a la empresa, los cuales se presentarán a partir de las 9 a.m. hasta las 6 p.m. de lunes a viernes en las instalaciones de avenida Reforma, en el edificio del Ángel, la segunda fase del curso se llevará a cabo en las instalaciones de la avenida Patriotismo, oficinas centrales, en el cuarto piso, específicamente en la sala de juntas sur. El tiempo se distribuirá en 6 horas diarias, por 5 días a la semana, más 1 hora de comida y 1 hora dividida en dos para los descansos. El objetivo de este curso es que los participantes serán concientes de la importancia del desarrollo de sus conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes con respecto a la empresa, el producto, los sistemas, los lineamientos de calidad y estrategias de ventas, con la finalidad de contribuir al logro de las metas de su área.

Para lograr esté objetivo los integrantes participaran en un proceso de enseñanza-aprendizaje de 11 unidades, las cuales propiciarán el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que faciliten la vida laboral del participante y su relación con la empresa para alcanzar los fines de la misma.

El inicio del mismo comienza con la bienvenida y entrega del material, donde se lleva a cabo la presentación formal del curso y de cada uno de los integrantes del grupo. Esto se lleva a cabo en 15 minutos por medio de la técnica expositiva, los materiales que se utilizarán son rotafolios, tarjetas de preguntas, carpetas y manuales de la empresa. El objetivo de esta fase es la integración del grupo. A partir de esta fase comienza el proceso de enseñanza-aprendizaje de cada una de las unidades que son las siguientes:

1.- Unidad 1, Historia de American Express. El tiempo que se le destinará a esta unidad es de 2 horas 45 minutos, donde el objetivo es conocer la historia y estructura de la empresa por medio de las siguientes técnicas:

- **Demostrativa:** esta abarca una gama, desde la simple exhibición y explicación, hasta las formas más complejas, que incluyen modelamiento conductual o imaginaria. “El propósito es que el participante experimente de manera clara –o a veces física- el proceso o concepto que se está enseñando. Se limita a objetivos de actitud o conocimiento”<sup>151</sup>. Además, esta técnica se ha elegido para generar con mayor facilidad aprendizajes significativos, pues los adultos podrán seleccionar experiencias que les servirán como conocimiento previo que les permita interpretar y asimilar el conocimiento nuevo de este curso.

Los contenidos de esta unidad son:

---

<sup>151</sup> VAUGHN, *opus. cit.*, p. 108.

- Reseña de la historia de AMEX
- Atributos que caracterizan a AMEX
- Estructura de la empresa
- La relación que el departamento de telemarketing ventas tiene con otras áreas

Los materiales que se utilizarán son el rotafolio, cuestionarios, manual de la empresa y la película.

La evaluación al nivel de conocimiento se realiza típicamente ya sea con pruebas orales o escritas. Éstas pruebas deben ser validas, es decir que mide de forma precisa si se han alcanzado los objetivos, debe ser confiable, pues debe medir con precisión los resultados. Dónde la discriminación en las evaluaciones es esencial, ya que la respuesta correcta y la incorrecta no tienen ambigüedades, ya que aunque las diferencias sean sutiles deben existir. Algunas de las evaluaciones a nivel de conocimientos más comunes son:

- Preguntas de verdadero – falso
- Relación de columnas
- Respuestas abiertas
- Ensayo

Sin embargo, también se deben mencionar las pruebas a nivel conductual, las cuales otorgan garantía de que el participante podrá ejecutar tareas, (poseer la habilidad) lo que se ha considerado en esté curso. Esta debe tener definidas las



condiciones del desempeño y los niveles aceptables del mismo. En este curso se utilizarán:

- “Prácticas con lista de verificación y
- Roley play o dramatizaciones.<sup>152</sup>

Dónde la evaluación para ésta unidad es por medio de:

- Completar un cuadro sinóptico
- Elaboración de un ensayo
- Construcción de un organigrama y
- Cuestionario de respuestas abiertas.

2.- La unidad 2 trata acerca del modelo de cultura organizacional, misión y visión de la compañía. El tiempo que se le destinará es de 6 horas, donde el objetivo es reconocer la cultura de la empresa, la misión, visión y sus valores. Las técnicas utilizadas serán: demostrativa y reflexiva. La primera con anterioridad se especifico, con respecto a la segunda:

- Técnica reflexiva: permite a los estudiantes comparar sus procesos de solución de problemas con los de un experto u otro estudiante y construir un modelo interno cognitivo de experticia.

Ventajas:

- Lo que el estudiante hace se convierte en objeto de estudio
- Los estudiantes pueden comparar su ejecución con la de otros

---

<sup>152</sup> Cfr. Ibidem. p. 91 y 99.

- El esfuerzo reflexivo sobre el proceso permite identificar las estrategias.<sup>153</sup> Ésta técnica fue seleccionada, para reforzar el pensamiento crítico y conciente de los participantes, lo cual brindará un ambiente rico en experiencias y puntos de vista a comparar. Estas experiencias son importantes para que en la estructura mental del sujeto se generen ideas de afianciamento que permitan relacionar la nueva información con la existente.<sup>154</sup>

Los contenidos para ésta unidad son:

- Definición de cultura organizacional
- Modelo de cultura organizacional de AMEX
- Definición de misión y modelo de misión en AMEX
- Definición de visión y modelo de visión en AMEX

Los materiales que se utilizarán son: diapositivas, rotafolio, manual de la empresa y cuestionarios.

La evaluación que se aplicará es por medio de:

- Cuestionario de respuestas abiertas
- Ensayo

---

<sup>153</sup> Cfr. BELTRÁN, *op. cit.*, p. 354-356.

<sup>154</sup> Cfr. AEBLI, *op. cit.*, p. 62.

3.- La unidad 3 contempla valores, código de conducta y políticas de la empresa, estructura de la compañía, incentivos, reconocimientos y facilidades. El objetivo de ésta unidad es Interpretar el código de conducta y las políticas más importantes de la misma. Las técnicas utilizadas serán: demostrativa, reflexión y lluvia de ideas. Las primeras dos se han especificado con anterioridad y la tercera específica lo siguiente:

- Lluvia de ideas: se emplea en grupos de menos de doce personas. Los miembros del grupo, sentados alrededor de una mesa y en un ambiente distendido, generan ideas creativas sobre un tema u objeto. Se trata de expresar libremente el pensamiento. No hay soluciones buenas ni malas y se intenta que las ideas aportadas se encadenen, generando progresivamente ideas más elaboradas.<sup>155</sup> Esta técnica fue elegida para redinamizar a el grupo, es decir interesarlos vivamente en los aprendizajes que realizan y contribuir a que sean significativos, haciéndola más intensa, productiva y de mejor calidad.<sup>156</sup>

Los contenidos de esta unidad son:

- Definición de valor y valores de AMEX
- Código de conducta
- Políticas de la empresa
- Incentivos, reconocimientos y facilidades

---

<sup>155</sup> Cfr. CANO, *op. cit.*, p. 98-105.

<sup>156</sup> Cfr. VAUGHN, *op. cit.*, p. 108.

Los materiales que se utilizarán son: manual de la empresa, rotafolio, diapositivas y cuestionarios.

La evaluación que se utilizará en ésta unidad es:

- Relación de columnas
- Cuestionario de falso o verdadero
- Ensayo

4.- La unidad 4 trata sobre características y beneficios de las tarjetas de crédito y servicios. El objetivo de ésta unidad es reconocer las características y beneficios de las tarjetas de crédito y servicios. Las técnicas utilizadas serán: Demostración, reflexión y lluvia de ideas las cuales se han especificado anteriormente.

Los contenidos de esta unidad son:

- Descripción de las tarjetas de servicios de AMEX
- Descripción de las tarjetas de crédito de AMEX
- Trámites para obtener las tarjetas
- Procesos administrativos

Los materiales utilizados son: película, rotafolio, manual de la empresa y cuestionarios.

La evaluación que se practicará es:

- Cuestionario de respuesta abierta

- Ensayo

5.- La unidad 5 muestra el manejo del sistema maguelan, lanas, matrix y grabaciones y el objetivo es ejecutar con destreza todos los programas del sistema. Las técnicas son modelado, prácticas de adiestramiento y lluvia de ideas.

Por lo que se especificará en que consiste el modelado:

- Técnica de modelado: realización de la tarea por parte de un experto, de forma que los estudiantes puedan observar y construir un modelo conceptual de los procesos que se requieran para realizar la tarea.

Ventajas:

- Ver soluciones a problemas formulados por el estudiante
- Integrar lo que sucede y por qué sucede
- Hacer visibles las partes de un proceso que no se ve normalmente.<sup>157</sup> Ésta técnica fue elegida por su carácter práctico, ya que permite que el participante interactúe con los programas que utilizará a diario, brindándole habilidad y confianza para desempeñarse.

Los contenidos de esta unidad son:

- Sistema maguelan
- Sistema lanas
- Sistema matrix

---

<sup>157</sup>Cfr. BELTRÁN, *op. cit.*, p. 354-356.

- Sistema de grabaciones

Los materiales que se utilizarán son: Computadoras, manual operativo de la empresa, rotafolio, carpetas y cuestionarios.

La evaluación que se aplicará en ésta unidad es por medio de:

- Prácticas con lista de verificación
- Cuestionario de respuestas abiertas

6.- La unidad 6 trata sobre las reglas de calidad y el objetivo es Interpretar las reglas de calidad de la empresa. Las técnicas son demostración, reflexión y lluvia de ideas las cuales se definieron anteriormente.

Los contenidos de ésta unidad son:

- Reglas de calidad
- Ejemplos de la utilización de las mismas

Los materiales utilizados son cañón, rotafolios, carpeta, manual de la empresa y cuestionarios.

La evaluación que se practicará en ésta unidad es por medio de:

- Ensayo
- Cuestionario de falso o verdadero
- Cuestionario de respuesta abierta

7. La unidad 7 expone el perfil de los diferentes tipos de clientes, donde el objetivo es adquirir la capacidad de reconocer los diferentes tipos de clientes. Las técnicas utilizadas son demostración, lluvia de ideas y entrenamiento. Donde éste último abarca lo siguiente:

- Técnica de entrenamiento: observar a los estudiantes mientras resuelven una tarea y ofrecer sugerencias. Se centra en la realización e integración de habilidades al servicio de la meta bien comprendida a través de retroalimentaciones altamente interactivas.

Ventajas:

- Suministra ayuda a dificultades reales
- Suministra ayuda a momentos difíciles
- Suministra tanta ayuda como se necesita para realizar tareas
- Suministra nuevas perspectivas para el estudiante.<sup>158</sup> Ésta técnica

es muy importante pues permite llevar a la práctica los simulacros, en este caso será la simulación entre dos personas de una llamada de ventas donde uno es el cliente y el otro es el vendedor. La finalidad es detectar las habilidades natas de los participantes y desarrollar en ellos nuevas.

Los contenidos de esta unidad son:

- Perfil de diferentes tipos de clientes
- Perfil de los tarjetahabientes

---

<sup>158</sup> *Idem.*

Los materiales utilizados son película, manual de la empresa, rotafolios, carpeta y cuestionarios.

La evaluación que se practicará es la siguiente:

- Ensayo
- Cuestionario de respuesta abierta

8.- La unidad 8 trata sobre estrategias de ventas y su objetivo es conocer estrategias de venta. Las técnicas utilizadas son entrenamiento, modelado y lluvia de ideas, las cuales se han explicado con anterioridad.

Los contenidos del curso son:

- Cómo abordar al cliente
- Características de los diferentes tipos de venta

Los materiales utilizados son el rotafolios, manual de la empresa y los cuestionarios.

La evaluación que se practicará en ésta unidad es:

- Prácticas con lista de verificación

9.- La unidad 9 trata sobre el manejo de objeciones y su objetivo es manejar las objeciones de los clientes en situaciones nuevas y de estrés. Las técnicas utilizadas son entrenamiento, modelado y lluvia de ideas.



Los contenidos de ésta unidad son:

- Cómo manejar objeciones
- Resolución de casos

Los materiales rotafolios, manual de la empresa y cuestionarios.

La evaluación que se practicará en ésta unidad es la siguiente:

- Cuestionario de respuestas abiertas
- Prácticas con lista de verificación

10.- La unidad 10 expone sobre los cierres de venta y el objetivo es utilizar cierres de venta asertivos según el tipo de cliente. Las técnicas que se utilizarán son entrenamiento, modelado y lluvia de ideas, que se explicaron anteriormente.

Los contenidos de ésta unidad son los siguientes:

- ¿Qué es un cierre de venta?
- Características de los diferentes cierres de venta

Los materiales que se utilizarán son rotafolios, manual de la empresa y cuestionarios.

La evaluación que se realizará en ésta unidad es la siguiente:

- Ensayo
- Prácticas con lista de verificación

11.- La unidad 11 muestra el estudio de casos y su objetivo es aplicar los conocimientos y habilidades adquiridas en el curso. Las técnicas utilizadas son entrenamiento, modelado y lluvia de ideas.

Los contenidos de esta unidad son los siguientes:

- Estudio de casos

El material utilizado es el rotafolio, manual de la empresa y los cuestionarios.

La evaluación que se llevará a cabo en ésta unidad es:

- Prácticas con lista de verificación
- Cuestionario de respuestas abiertas

La evaluación que se propone para cada una de las unidades, ésta conformada por el diagnóstico del grupo, el cual se llevará a cabo por medio de la aplicación de un pretest que investiga el nivel de conocimiento o información que tienen los participantes en relación con el tema que se va a revisar,<sup>159</sup> a esto se le suman las diferentes modalidades de pruebas para cada unidad las cuales al principio de éste tema se aclararon, así como se tomará en cuenta la asistencia, puntualidad, participación y lecturas previas; las cuales son denominadas como ordenadores para los principios de la teoría de Ausubel y tienen la función de favorecer la interrelación de los nuevos conocimientos con los existentes.<sup>160</sup>

---

<sup>159</sup> Cfr. GRADOS, *op. cit.*, p. 239-242.

<sup>160</sup> Cfr. ARANCIBIA, *op. cit.*, p. 85.

También se aplicará a cada una de las unidades la evaluación formativa, al final de las mismas de forma diaria, pues sirve para detectar el nivel de conocimientos que están alcanzando los participantes, además permite ajustar el contenido temático, el ritmo con que se desarrollan los temas y el clima que se está logrando en el grupo.<sup>161</sup> La evaluación final, como su nombre lo especifica se practicará una vez concluido el curso pues mide los conocimientos y las actitudes, al término del mismo, con la finalidad de verificar el nivel alcanzado.<sup>162</sup> En una siguiente fase, después de haber entregado los contratos o reconocimientos, al final se tomaran algunos minutos para la aplicación de la evaluación logística, la cual pertenece al grupo de los post test y es importante pues se obtienen datos cuantitativos acerca del aprovechamiento de los participantes, ayuda a evaluar el rendimiento del instructor y contribuye a subsanar errores en coordinación y servicio.<sup>163</sup>

---

<sup>161</sup> Cfr. GRADOS, *op. cit.*, p. 239-242.

<sup>162</sup> *Idem.*

<sup>163</sup> Cfr. BELTRÁN, *op. cit.*, p. 354-356.

# **A M E R I C A N E X P R E S S**

## **MAPA DE LA PROPUESTA DEL CURSO DE INDUCCION**

**VERSIÓN ACTUALIZADA AL MES DE OCTUBRE 2008**

## MAPA DE LA PROPUESTA DEL CURSO DE INDUCCION

### Inducción para la fuerza de ventas del área de telemarketing adquisiciones

**Dirigido a:** El personal de nuevo ingreso del área de ventas-telemarketing.

**Número de integrantes:** 12 participantes de nuevo ingreso.

**Nivel de estudios:** Preparatoria y pasantes de universidad.

**Duración:** 80 horas. Distribuidas en 6 horas diarias, por 5 días a la semana, más 1 hora de comida y 1 hora dividida en dos para los descansos.

**Horario:** De 9 a.m. á 6 p.m.

**Lugar donde se impartirá:** La primera será en las instalaciones que están ubicadas en avenida Reforma, en el edificio del Ángel. La segunda fase del curso se llevará a cabo en las instalaciones de la avenida Patriotismo, oficinas centrales, en el cuarto piso, específicamente en la sala de juntas sur.

**Instructor:** Adriana Vázquez Peña.

**Objetivo General:** Al finalizar el curso, los participantes serán concientes de la importancia del desarrollo de sus conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes con respecto a la empresa, el producto, los sistemas, los lineamientos de calidad y estrategias de ventas, con la finalidad de contribuir al logro de las metas de su área.

**INDICE DE UNIDADES Y OBJETIVOS POR UNIDAD**

<b>TIEMPO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>OBJETIVOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE</b>	<b>CONTENIDOS</b>	<b>TÉCNICA DE INSTRUCCIÓN</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>EVALUACION</b>
15 minutos	Presentación	Integración del grupo	Bienvenida y entrega de material	Expositiva	Rotafolios Tarjetas de preguntas Carpetas Manuales	
2.45 horas	1. Historia de American Express	Conocerá la historia y estructura de	1.1 Reseña de la historia de AMEX	Expositiva	Película Rotafolio Manual de la	1.0 Diagnóstico del grupo 1.1 Cuadro

		la empresa.	1.2 Atributos que caracterizan a AMEX 1.3 Estructura de la empresa 1.4 Relación con otras áreas.		empresa	sinóptico 1.2 Ensayo 1.3 Construcción de organigrama 1.4 Cuestionario de respuestas abiertas
6horas	2. Modelo de cultura organizacional, misión y visión	Reconocerá la cultura de la empresa, la misión, visión	Definición de cultura organizacional Cultura	Demostrativa Reflexiva	Manual de la empresa Diapositivas Rotafolio	2.0 Diagnóstico del grupo 2.1 Cuestionario de preguntas

	de la empresa.	y sus valores.	organizacional de AMEX  Misión en AMEX  Visión de AMEX		Cuestionarios	abiertas  2.2 Cuestionario  de opción  multiple  2.3 Ensayo  2.4 Ensayo
9 horas	3. Valores, código de conducta y políticas de la empresa, estructura de la	Interpretará el código de conducta y las políticas más importantes de la misma.	3.1 Definición de valor y valores de AMEX  3.2 Código de conducta  3.3 Políticas de la	Demostrativa  Lluvia de ideas  Reflexión	Manual de la empresa  Rotafolio  Diapositivas  Cuestionarios	3.0 Diagnóstico del grupo  3.1 Relación de columnas  3.2 Cuestionario de falso,



	compañía, incentivos, reconocimientos y facilidades.		empresa 3.4 Incentivos, reconocimientos y facilidades			verdadero 3.3 Ensayo 3.4 Ensayo
9 horas	4.Características y beneficios de las tarjetas de crédito y servicios.	Reconocerá las características y beneficios de las tarjetas de crédito y servicios.	4.1 Descripción de las tarjetas de servicios 4.2 Descripción de las tarjetas de crédito 4.3 Trámites para obtener las tarjetas	Demostración Reflexión Lluvia de ideas	Película Rotafolio Cuestionarios Manual de la empresa	4.0 Diagnóstico del grupo 4.1 Cuestionario de respuesta abierta 4.2 Ensayo 4.3 Ensayo 4.4 Ensayo 4.5 Evaluación

			4.4 Procesos administrativos			formativa numero 1
	5. Manejo del sistema maguelan, lanas, matrix y grabaciones	Ejecutará con destreza todos los programas del sistema.	5.1 Sistema maguelan 5.2 Sistema lanas 5.3 Sistema matrix 5.4 Sistema de grabaciones .	Modelado Prácticas de adiestramiento Lluvia de ideas	Computadoras Manual operativo de la empresa Rotafolio Carpetas Cuestionarios	5.0 Diagnóstico del grupo 5.1 Prácticas con lista de verificación 5.2Prácticas 5.3Prácticas 5.4 Prácticas 5.5 Evaluación formativa 2

2 horas	6. Reglas de calidad "Compliance"	Interpretará las reglas de calidad de la empresa.	6.1 Reglas de calidad 6.2 Ejemplos de la utilización de las mismas	Demostración Reflexión Lluvia de ideas	Cañón Rotafolios Carpeta Manual de la empresa Cuestionarios	6.0 Diagnóstico del grupo 6.1 Ensayo 6.2 Relación de columnas 6.3 Evaluación formativa 3
8 horas	7. Perfil de los diferentes tipos de clientes	Adquirirá la capacidad de reconocer los diferentes	7.1 Perfil de los diferentes tipos de clientes 7.2 Perfil del	Demostración Entrenamiento Lluvia de	Película Rotafolios Carpeta Cuestionarios	7.0 Diagnóstico del grupo 7.1 Ensayo 7.2 Cuestionario

		tipos de clientes	tarjeta habiente	ideas	Manual de la empresa	de respuesta abierta
8 horas	8. Estrategias de ventas	Conocerá estrategias de venta	8.1 Cómo abordar al cliente 8.2 Diferentes estilos de venta	Entrenamiento Modelado Lluvia de ideas	Rotafolios Cuestionarios Manual de la empresa	8.0 Diagnóstico del grupo 8.1 Prácticas 8.2 Prácticas
8 horas	9. Manejo de objeciones	Podrá manejar las objeciones de los clientes	9.1 Manejo de objeciones 9.2 Resolución de casos	Entrenamiento	Rotafolios Cuestionarios Manual de la empresa	9.0 Diagnóstico del grupo 9.1 Cuestionario de pregunta

8 horas	10. Cierres de Venta	<p>en situaciones nuevas y de estrés.</p> <p>Utilizará cierres de venta asertivos según el tipo de cliente.</p>	<p>10.1 Qué es un cierre de venta</p> <p>10.2 Características de los diferentes estilos de cierres de ventas</p>	<p>Modelado</p> <p>Lluvia de ideas</p> <p>Entrenamiento</p> <p>Modelado</p> <p>Lluvia de ideas</p>	<p>Rotafolios</p> <p>Cuestionarios</p> <p>Manual de la empresa</p>	<p>abierta</p> <p>9.2 Prácticas</p> <p>10.0 Diagnóstico del grupo</p> <p>10.1 Ensayo</p> <p>10.2 Prácticas</p>
8 horas	11. Estudio de casos	<p>Aplicará los conocimientos</p>	<p>11.1 Estudio de casos</p>	<p>Modelado</p> <p>Lluvia de ideas</p>	<p>Rotafolios</p> <p>Cuestionarios</p> <p>Manual de la empresa</p>	<p>11.1 Prácticas</p> <p>11.2 Evaluación formativa 4</p> <p>En cada una de</p>

		y habilidades adquiridas.		Entrenamiento Modelado Lluvia de ideas		las unidades, se tomarán en cuenta los siguientes puntos: Asistencia y puntualidad Participación Lecturas previas Evaluación final como roley playing y Evaluación logística
--	--	---------------------------	--	--	--	--

# **A M E R I C A N**

# **E X P R E S S**

**INSTRUCTIVO DE LA PROPUESTA DEL  
CURSO DE INDUCCIÓN PARA EL ÁREA  
DE TLMK**

**VERSIÓN ACTUALIZADA AL MES DE OCTUBRE 2008**

## **INSTRUCTIVO DE LA PROPUESTA DEL CURSO DE INDUCCIÓN PARA EL ÁREA DE TLMK**

Cabe aclarar que el presente instructivo tiene como finalidad, mostrar el contenido, objetivo, técnicas de enseñanza-aprendizaje, materiales, pre test y evaluación de cada una de las unidades.

### **Unidad 1 Historia de American Express**

Objetivo general: El participante conocerá la historia y estructura de la empresa

Contenido 1.1 Reseña de la historia de AMEX

Objetivo específico: El participante adquirirá conciencia de la historia de la empresa.

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Expositiva

Materiales: Película, rotafolio, cuestionario pre test y manual de la empresa

Evaluación: Completar cuadro sinóptico que muestra una breve reseña de la historia de AMEX, que es el siguiente:

1882	
1891	
1895, 1896	
1913	
1958	



	Robinson III ceó el “Código de privacidad del cliente”. Además menciono como importante que “Solo debemos ofrecerle a un cliente lo que podamos ofrecerle, pero debemos entregarle mas de lo que se le prometió”
1985	
1995	
1996	
Hoy	

El participante, antes de que conozca las unidades compatibles entre sí, hará una lectura previa a material específico que integre éstos contenidos. La finalidad de lo anterior es poder aplicar el pre test que se utilizará para diagnosticar al grupo. El cual es el siguiente:

1. Escriba de forma breve la historia de AMEX
2. Mencione los atributos de AMEX
3. Describa la estructura de la empresa
4. Explique la relación que tiene el departamento de telemarketing con otras áreas

#### Contenido 1.2 Atributos que caracterizan a AMEX

Objetivo específico: El participante identificará los atributos de la empresa

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Expositiva

Materiales: Película, rotafolio y manual de la empresa

Evaluación: Elaborar un ensayo

#### Contenido 1.3 Estructura de la empresa

Objetivo específico: El participante distinguirá la estructura de la empresa

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Expositiva

Materiales: Película, rotafolio y manual de la empresa

Evaluación: Reproducir el organigrama de la empresa, sobre una hoja de papel

#### Contenido 1.4 La relación con otras áreas

Objetivo específico: El participante identificará la relación del departamento de telemarketing ventas con otras áreas

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Expositiva

Materiales: Película, rotafolio y manual de la empresa

Evaluación: Contestar cuestionario de respuestas abiertas, que es el siguiente:

1. ¿Por qué es importante la relación que el departamento de telemarketing tiene con otras áreas?
2. ¿Menciona cuales son éstas áreas?
3. Define la función que tiene cada una:

a)

b)

c)

**En cada una de las unidades contará con fines de evaluación:**

- **Asistencia y puntualidad**
- **Participación**

## **Unidad 2 Modelo de cultura organizacional, misión y visión de la empresa**

Objetivo general: El participante reconocerá la cultura de la empresa, la misión y la visión de la misma.

Contenido 2.1 Definición de cultura organizacional

Objetivo específico: El participante reconocerá que es la cultura organizacional

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Expositiva, demostrativa y reflexiva

Materiales: Película, rotafolio y manual de la empresa

Evaluación: Cuestionario de preguntas abiertas que es el siguiente:

1. ¿Qué es la cultura organizacional?
2. ¿Qué función tiene ésta dentro de las empresas?
3. ¿Cuáles son las características de ésta?
4. ¿Qué debe considerar la cultura organizacional para un mejor desempeño de los empleados?

Formato de evaluación diagnóstica:

1. ¿Qué entiende por cultura organizacional?
2. Describa la cultura de AMEX
3. Defina la misión de AMEX
4. Defina la visión de AMEX

Contenido 2.2 Modelo de cultura organizacional de AMEX

Objetivo específico: El participante distinguirá la cultura de AMEX

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Expositiva, demostrativa y reflexiva

Materiales: Película, rotafolio y manual de la empresa

Evaluación: Cuestionario de respuesta abierta que es el siguiente:

1. ¿De qué forma esta constituida la cultura en AMEX?
2. ¿Que función tiene ésta en la empresa?
3. Características de la misma

Contenido 2.3 Definición de misión y modelo de misión en AMEX

Objetivo específico: El participante conocerá la misión de AMEX

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Expositiva, demostrativa y reflexiva

Materiales: Película, rotafolio y manual de la empresa

Evaluación: Elaboración de un ensayo sobre el tema

Contenido 2.4 Definición de visión y modelo de visión en AMEX

Objetivo específico: Reconocerá la visión de AMEX

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Expositiva, demostrativa y reflexiva

Materiales: Película, rotafolio y manual de la empresa

Evaluación: Elaboración de un ensayo sobre el tema

### **Unidad 3 Valores, código de conducta, políticas de la empresa e incentivos, reconocimientos y facilidades**

Objetivo general: El participante interpretará el código de conducta y las políticas más importantes de la misma.

Contenido 3.1 Definición de valor y valores de AMEX

Objetivo específico: El participante distinguirá los valores de AMEX

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Expositiva, demostrativa, lluvia de ideas y reflexiva

Materiales: Diapositivas, cuestionarios, rotafolio y manual de la empresa

Evaluación: Relacionar columnas acorde a los valores de AMEX, que es el siguiente:

- a) Calidad ( ) Mostramos una férrea voluntad ganadora en el mercado y cada aspecto de nuestro negocio

- b) Trabajo en equipo      ( ) Valoramos a nuestra gente, motivamos su desarrollo y premiamos su desempeño
- c) Respeto por la gente      ( ) Desarrollamos relaciones que hagan una diferencia positiva en las vidas de nuestros clientes
- d) Responsabilidad Personal      ( ) Mantenemos los mayores estándares de integridad en todas nuestras acciones
- e) Voluntad para ganar      ( ) Ofrecemos productos sobresalientes y servicio inigualables que, juntos proveen alto valor para nuestros clientes
- f) Buenos ciudadanos      ( ) Somos personalmente responsables por cumplir con nuestros compromisos
- g) Compromiso con el cliente      ( ) Somos buenos ciudadanos en las comunidades donde habitamos

h) Integridad ( ) Trabajamos juntos, cruzando fronteras para satisfacer las necesidades de nuestros clientes con una alta calidad

Formato de evaluación diagnóstica:

1. Defina que entiende por valores
2. Explique los valores de AMEX
3. Mencione las políticas de la empresa
4. Escriba los incentivos, reconocimientos y facilidades que brinda AMEX

Contenido 3.2 Código de conducta

Objetivo específico: El participante conocerá el código de conducta

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Expositiva, demostrativa, lluvia de ideas y reflexiva

Materiales: Diapositivas, cuestionarios, rotafolio y manual de la empresa

Evaluación: Cuestionario de verdadero - falso que es el siguiente:

1. Los empleados de AMEX, pueden consultar datos de los clientes sin razón aparente ..... ( )
2. Los empleados de AMEX, tienen que ser discretos en cuanto a sus preferencias de cualquier índole o ideología .....( )
3. Los empleados de AMEX, pueden recibir regalos de los clientes .....( )

4. Los empleados de AMEX, pueden recibir pagos para agilizar trámites.....( )

5. La divulgación de datos confidenciales de la compañía, esta controlada aún cuando el empleado deje de laborar en la misma .....( )

### Contenido 3.3 Políticas de la empresa

Objetivo específico: El participante recordará las políticas de AMEX

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Expositiva, demostrativa, lluvia de ideas y reflexiva

Materiales: Diapositivas, cuestionarios, rotafolio y manual de la empresa

Evaluación: Elaboración de un ensayo

### Contenido 3.4 Incentivos, reconocimientos y facilidades

Objetivo específico: El participante apreciará los incentivos, reconocimientos y facilidades que AMEX brinda a sus empleados

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Expositiva, demostrativa, lluvia de ideas y reflexiva

Materiales: Diapositivas, cuestionarios, rotafolio y manual de la empresa

Evaluación: Elaboración de un ensayo



#### Unidad 4 Características y beneficios de las tarjetas de crédito y servicios

Objetivo general: Reconocerá las características y beneficios de las tarjetas de crédito y servicios

##### Contenido 4.1 Descripción de las tarjetas de servicios de AMEX

Objetivo específico: El participante conocerá las características de las tarjetas de servicios de AMEX

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Expositiva, demostrativa, lluvia de ideas y reflexiva

Materiales: Película, cuestionarios, rotafolio y manual de la empresa

Evaluación: Cuestionario de respuesta abierta que es el siguiente:

1. Mencione cuantas tarjetas de servicios existen
2. Determine la diferencia entre las tarjetas de servicios y las de crédito
3. Explique las características de las tarjetas de servicios

Formato de evaluación diagnóstica:

1. Describa los beneficios y características de las tarjetas de servicios
2. Describa los beneficios y características de las tarjetas de crédito
3. Explique los trámites a seguir para obtener las tarjetas de AMEX
4. Exponga cuales son los procesos administrativos de AMEX

#### Contenido 4.2 Descripción de las tarjetas de crédito de AMEX

Objetivo específico: El participante conocerá las características de las tarjetas de crédito de AMEX

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Expositiva, demostrativa, lluvia de ideas y reflexiva

Materiales: Película, cuestionarios, rotafolio y manual de la empresa

Evaluación: Cuestionario de respuesta abierta que es el siguiente:

4. Mencione cuantas tarjetas de crédito existen
5. Determine la diferencia entre las tarjetas de servicios y las de crédito
6. Explique las características de las tarjetas de crédito

#### Contenido 4.3 Trámites para obtener las tarjetas

Objetivo específico: El participante identificará cuales son los trámites para obtener las tarjetas de AMEX

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Expositiva, demostrativa, lluvia de ideas y reflexiva

Materiales: Película, cuestionarios, rotafolio y manual de la empresa

Evaluación: Elaboración de un ensayo

#### Contenido 4.4 Procesos administrativos

Objetivo específico: El participante distinguirá cómo son los procesos administrativos

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Expositiva, demostrativa, lluvia de ideas y reflexiva

Materiales: Película, cuestionarios, rotafolio y manual de la empresa

Evaluación: Elaboración de un ensayo

Evaluación formativa número 1, que es la siguiente:

### **EVALUACIÓN FORMATIVA 1ª PARTE**

1. Describa de manera breve la historia de la compañía
2. Explique cual es la cultura corporativa de AMEX
3. Enuncie la misión de la compañía
4. Enuncie la visión de la compañía
5. Mencione los valores de AMEX
6. Enumere los puntos más importantes del código de conducta
7. Escriba las políticas más importantes de la compañía
8. Especifique 5 características y 5 beneficios de las tarjetas de crédito

9. Especifique 5 características y 5 beneficios de las tarjetas de servicios

10. Describa como persuadería al cliente para quedarse con la tarjeta

11. Explique cómo llevaría a cabo una negociación asertiva

12. Defina que recomendaciones sugeriría para el uso del producto

## **Unidad 5 Manejo del sistema maguelan, lanas, matriz y grabaciones**

Objetivo general: El participante ejecutará con destreza todos los programas del sistema

Contenido 5.1 Sistema maguelan<sup>164</sup>

Objetivo específico: El participante Reproducirá en 10 minutos todas las funciones del sistema sin error

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Modelado, prácticas de adiestramiento y lluvia de ideas

Materiales: Computadoras, cuestionarios, manual operativo de la empresa, rotafolio y carpetas

---

<sup>164</sup> Este sistema es el marcador predictivo de la empresa, el cuál presenta una pantalla con el número telefónico del cliente que es marcado automáticamente por el sistema. Una vez contactado el cliente en la pantalla aparecen los datos del mismo y acorde al tipo de llamada las opciones de clasificación.

Evaluación: Realizar ejercicios prácticos con una lista de verificación que es la siguiente:

1. Introducir contraseñas para abrir pantallas
2. Localización de clientes rápida
3. Recuperación de datos
4. Marcado rápido
5. Cerrar sistema

Formato de la evaluación diagnóstica:

1. Explique los procedimientos para manejar el sistema maguelan
2. Explique los procedimientos para manejar el sistema lanas
3. Explique los procedimientos para manejar el sistema matrix
4. Explique los procedimientos para manejar el sistema de grabaciones
5. Explique los procedimientos para manejar el sistema de apis

Contenido 5.2 Sistema lanas<sup>165</sup>

Objetivo específico: El participante ejecutará en 10 minutos todas las funciones del sistema sin error

---

<sup>165</sup> Este sistema esta conformado por una pantalla con datos específicos de los clientes, por ejemplo con la clave ARIQ en la misma aparecen el nombre completo del cliente y su dirección, con la clave ARQE sus tarjetas adicionales, fecha de nacimiento, rfc etc. Éstos datos son muy importantes para respaldar las grabaciones.

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Modelado, prácticas de adiestramiento y lluvia de ideas

Materiales: Computadoras, cuestionarios, manual operativo de la empresa, rotafolio y carpetas

Evaluación: Realizar ejercicios prácticos con una lista de verificación que es la siguiente:

1. Abrir sistema
2. Localizar pantallas acorde a diferentes necesidades como:
  - a) datos
  - b) saldo
  - c) adeudos
  - d) tarjetas adicionales
3. Cerrar sistema

### Contenido 5.3 Sistema matrix<sup>166</sup>

Objetivo específico: El participante logrará de manera automática, en 10 minutos todas las funciones del sistema sin error

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Modelado, prácticas de adiestramiento y lluvia de ideas

Materiales: Computadoras, cuestionarios, manual operativo de la empresa, rotafolio y carpetas

---

<sup>166</sup> Este sistema permite revisar los trámites de las tarjetas de crédito, los cuales son clientes de 1ª vez. En el sistema se puede verificar la totalidad de documentos recibidos, mensajería, validez de los documentos entre otros. Esta parte es importante ya que con el uso del mismo se puede informar al cliente sobre su trámite.

Evaluación: Realizar ejercicios prácticos con una lista de verificación que es la siguiente:

1. Abrir sistema
2. Introducir información
3. Localizar información
4. Poner candados
5. Cerrar sistema

#### Contenido 5.4 Sistema de grabaciones<sup>167</sup>

Objetivo específico: El participante reproducirá en 4 minutos una grabación con la aceptación del cliente hacia el producto, sin error

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Modelado, prácticas de adiestramiento y lluvia de ideas

Materiales: Computadoras, cuestionarios, manual operativo de la empresa, rotafolio y carpetas

Evaluación: Realizar ejercicios prácticos con una lista de verificación que es la siguiente:

1. Abrir sistema
2. Grabar
3. Borrar

---

<sup>167</sup> Este sistema es una grabadora compacta que completa el trámite de aceptación del producto por parte del cliente para respaldar legalmente a la empresa y sus procesos.

4. Escuchar- verificar
5. Cerrar sistema

### **EVALUACIÓN FORMATIVA 2ª PARTE**

1. Mencione cuales son los pasos para: iniciar el sistema maguelan<sup>168</sup>, generar llamadas y cerrarlo.
  
2. Especifique cuales son los pasos para: abrir la pantalla de lanas<sup>169</sup>, cambiar de pantallas acorde a el rfc del cliente, la dirección del cliente, las tarjetas adicionales del cliente, los consumos del mismo y los adeudos.
  
3. Escriba cuales son las pantallas en donde se confirman los datos más importantes del cliente.
  
4. Explique que función tiene el sistema matrix<sup>170</sup>
  
5. Enumera los pasos para iniciar el sistema matrix y la función de cada pantalla
  
6. Describa los pasos para abrir el sistema de grabaciones

---

<sup>168</sup> Maguelan: sistema computarizado que tiene la función de ser un marcador predictivo, donde los telemarketings, por medio de su uso pueden llamar a diferentes clientes de forma automatica.

<sup>169</sup> Lanass: programa computarizado que proporciona los datos más importantes de los clientes por medio de una pantalla, así como también le informa al telemarketing cuando han sido aprobadas sus comisiones.

<sup>170</sup> Matrix: sistema computarizado que almacena los datos de los clientes que aceptan llevar el tramite de tarjetas de credito.



7. Mencione cuales son las características de una grabación nítida
8. Especifique los pasos para abrir el sistema apis<sup>171</sup> y cual es su función
9. Explique como llenar una solicitud en el sistema en 4 minutos y sin errores, es decir especifique a que pantallas recurriría.

## **Unidad 6 Reglas de calidad “Compliance”**

Objetivo general: El participante interpretará las reglas de calidad de la empresa

Contenido 6.1 Reglas de calidad

Objetivo específico: El participante aplicará los conceptos de las mismas a situaciones reales

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Demostración, reflexión y lluvia de ideas

Materiales: Cañón, cuestionarios, manual de la empresa y carpetas

Evaluación: Elaboración de un ensayo

Formato de evaluación diagnóstica:

1. Mencione las reglas de calidad
2. Ejemplifique cada una de ellas

Contenido 6.2 Ejemplos de la utilización de las reglas de calidad

---

<sup>171</sup> Apis: sistema computarizado que brinda una solicitudes electrónicas a los telemarketings, para guardar los datos de los clientes que acepten llevar el proceso para entregarles una tarjeta de servicios. En ésta solicitud se actualizan datos como dirección, adicionales, rfc, entre otros.

Objetivo específico: El participante conocerá la conformación de las reglas de calidad

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Demostración, reflexión y lluvia de ideas

Materiales: Cañón, cuestionarios, manual de la empresa y carpetas

Evaluación: Relacionar columnas de verdadero – falso que es el siguiente formato:

1. Una venta puede realizarse con una tercera persona, no necesariamente con el cliente .....( )
2. Si la grabación es borrosa no cuenta la venta .....( )
3. Si el operador presiona al cliente, el primero es sancionado .....( )
4. Se le penaliza gravemente al operador telefónico, si no menciona el costo de la tarjeta y del member ship rewards que tienen al segundo año .....( )

### **EVALUACIÓN FORMATIVA 3ª PARTE**

1. Describa todas las reglas de calidad en una llamada
  
- 2 Especifique que datos se proporcionan en una llamada
  
- 3 Mencione como se manejan los casos especiales dentro de una llamada
  
4. Explique cuando se utiliza el typing o tiempo de espera

## **Unidad 7 Perfil de los diferentes tipos de clientes**

Objetivo general: El participante adquirirá la capacidad de reconocer los diferentes tipos de clientes

Contenido 7.1 Perfil de los diferentes tipos de clientes

Objetivo específico: Conocerá las características de diferentes tipos de clientes

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Demostración, entrenamiento y lluvia de ideas

Materiales: Rotafolios, cuestionarios y manual de la empresa

Evaluación: Elaboración de un ensayo

Formato de evaluación diagnóstica:

1. Mencione el perfil de los diferentes tipos de clientes
2. Explique el perfil de los diferentes tipos de tarjetahabientes

Contenido 7.2 Perfil del tarjetahabiente

Objetivo específico: Identificará las características de diferentes tipos de clientes

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Demostración, entrenamiento y lluvia de ideas

Materiales: Rotafolios, cuestionarios y manual de la empresa

Evaluación: Cuestionario de respuesta abierta que es el siguiente:

1. ¿Cuáles son las características de los clientes que consumen la tarjeta clásica de AMEX (verde)?

2. ¿Cuáles son las características de los clientes que consumen la tarjeta gold card de AMEX (dorada)?
3. ¿Cuáles son las características de los clientes que consumen la tarjeta platinum de AMEX (plata)?

## **Unidad 8 Estrategias de venta**

Objetivo general: El participante conocerá diferentes estrategias de venta

Contenido 8.1 Cómo abordar al cliente

Objetivo específico: El participante analizará la mejor manera de abordar al cliente

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Entrenamiento, modelado y lluvia de ideas

Materiales: Rotafolios, cuestionarios y manual de la empresa

Evaluación: Cuestionario de respuesta abierta que es el siguiente:

1. Describa cómo generar empatía
2. Explique la importancia del tono de voz
3. Escriba estrategias de improvisación
4. Explique cómo se detectan las necesidades del cliente en una llamada

Formato de evaluación diagnóstica:

1. Mencione cómo se debe abordar a los clientes
2. Describa las características de los diferentes tipos de venta

Contenido 8.2 Características de los diferentes tipos de venta

Objetivo específico: El participante distinguirá diferentes tipos de venta

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Entrenamiento, modelado y lluvia de ideas

Materiales: Rotafolios, cuestionarios y manual de la empresa

Evaluación: Cuestionario de respuesta abierta que es el siguiente:

1. Describa las características de la venta directa
2. Describa las características de la venta cruzada

## **Unidad 9 Manejo de objeciones**

Objetivo general: El participante podrá manejar objeciones de los clientes en situaciones nuevas de estrés

Contenido 9.1 Cómo manejar objeciones

Objetivo específico: El participante logrará un manejo asertivo de las objeciones

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Entrenamiento, modelado y lluvia de ideas

Materiales: Rotafolios, cuestionarios y manual de la empresa

Evaluación: Cuestionario de respuesta abierta que es el siguiente:

1. ¿Qué es una objeción?
2. ¿Qué es una emoción?
3. ¿Cómo influyen las emociones en el trato con el cliente?
4. ¿De qué manera se puede tener un manejo de emociones sano?
5. ¿Que diría usted si el cliente le dice:

- a) No tengo tiempo
- b) No se utilizar la tarjeta
- c) Voy a salir de viaje
- d) Estoy cansado de que me llamen

Formato de evaluación diagnóstica:

1. Describa cómo se deben de manejar las objeciones
2. Mencione la aplicación de la pregunta anterior a casos prácticos

Contenido 9.2 Resolución de casos

Objetivo específico: El participante aplicará un manejo asertivo de las objeciones en casos específicos

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Entrenamiento, modelado y lluvia de ideas

Materiales: Rotafolios, cuestionarios y manual de la empresa

Evaluación: Roley play

## **Unidad 10 Cierres de venta**

Objetivo general: Utilizará cierres de venta asertivos según el tipo de cliente o necesidad del mismo

Contenido 10.1 ¿Qué es un cierre de venta?

Objetivo específico: El participante definirá como se genera un cierre de venta

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Entrenamiento, modelado y lluvia de ideas

Materiales: Rotafolios, cuestionarios y manual de la empresa

Evaluación: Elaboración de un ensayo

Formato de evaluación diagnóstica:

1. Describa qué es un cierre de venta
2. Características de los cierres de venta
3. Ejemplificación práctica de los mismos

Contenido 10.2 Características de los diferentes cierres de venta

Objetivo específico: El participante ejecutará cierres de venta asertivos

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Entrenamiento, modelado y lluvia de ideas

Materiales: Rotafolios, cuestionarios y manual de la empresa

Evaluación: Roley play con la retroalimentación para verificar el manejo de la improvisación y creatividad de los participantes

## **Unidad 11 Estudio de casos**

Objetivo general: El participante aplicará los conocimientos y habilidades adquiridas

Contenido 11.1 Análisis de casos

Objetivo específico: Reproducirá de forma práctica los aprendizajes adquiridos

Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Entrenamiento, modelado y lluvia de ideas

Materiales: Rotafolios, cuestionarios y manual de la empresa

Evaluación: Prácticas con lista de verificación que es la siguiente:

- Presentación del ejecutivo: Indicar nombre de la organización, nombre del ejecutivo y motivo de la llamada.
- Sondeo del tipo de cliente para identificar cual es su necesidad, es decir, el para qué utilizar el producto o sus beneficios.
- Manejo de objeciones, es decir, el ejecutivo tiene que dominar las características del producto para persuadir al cliente a tomar la decisión de aceptar la tarjeta un año gratis.
- Cierre de venta, el ejecutivo genera la habilidad de dar una fecha tentativa para la entrega del producto y procede a verificar todos los datos del cliente para realizar una entrega efectiva.
- Despedida, el ejecutivo da recomendaciones como que es un año gratis la tarjeta, que el 1er año el member ship rewards no tiene costo y al segundo año especifica su tarifa junto con el costo de la tarjeta, proporciona nuevamente sus datos, su extensión, horario y otorga un número de folio para cualquier aclaración.
- Comentarios:

Evaluación formativa número cuatro que es la siguiente:

## **EVALUACIÓN FORMATIVA 4ª PARTE**

1. Describir las características de diferentes tipos de clientes.



2. Determine las necesidades más comunes del cliente para una atención mejorada.

3. Ejemplifique diferentes estrategias de venta

4. Mencione 5 formas de manejar las objeciones de los clientes en situaciones nuevas y de estrés.

5. Describa cierres de venta asertivos dependiendo del tipo de cliente.

6. Explique por qué se debe evitar proyectar un tono de voz monótono y plano en las llamadas.

## **EVALUACIÓN FINAL**

Se llevará a cabo un roley play o dramatización con un simulador, dónde cada participante tendrá que abordar a 3 estilos de clientes diferentes, mostrando las habilidades adquiridas y sus compañeros llenaran una lista de verificación que exponga los principales puntos que debe contener dicho ejercicio.

## **EVALUACIÓN DE LA LOGÍSTICA DEL CURSO**

1. ¿Que tan eficiente fue el instructor?

2. ¿Qué opina del aula o el ambiente de la misma?
  
3. ¿El lugar, horario y descansos del curso fueron adecuados?
  
4. Comente acerca de la calidad del material impreso y sobre otros recursos audiovisuales
  
5. El estilo de la capacitación fue adecuada (exposición vs. Demostración vs. Tiempo de práctica)?
  
6. Se concedió la cantidad de tiempo adecuada para la formación?
  
7. ¿Cómo fueron los refrigerios?
  
8. ¿Cuál es su calificación final para el curso?

**Metodología:**

Carácter del curso: Teórico-práctico.

Modalidad: Presencial.

Método: Expositivo.

El curso de inducción de AMEX, será impartido por 1 instructor y el supervisor de calidad en dos fases.

1. Será en las instalaciones que están ubicadas en avenida Reforma, en el edificio del Ángel, esta instalación fue elegida debido a la longitud, iluminación, ventilación y facilidades para realizar el curso. En este lugar se llevará a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje de los participantes en cuanto a la bienvenida, historia de la compañía, cultura organizacional como misión, visión, valores, código de conducta y políticas de la misma. Además de la estructura de la compañía, incentivos, reconocimientos, facilidades, servicios dentro de la misma y las características de cada una de las tarjetas de crédito y servicios de AMEX.

Dentro de esta primera fase, el instructor realizará un diagnóstico de los participantes con la intención de evaluar los conocimientos previos de los mismos en cuanto al manejo de las tarjetas de crédito, estrategias de venta, manejo de objeciones entre otros. También diseñará materiales previos como introducciones, glosarios o cuestionarios los cuales deben generar un aprendizaje previo con respecto a los temas que se enseñaran en el curso. Otro aspecto importante en esta fase del proceso de enseñanza-aprendizaje radica en la elaboración de contratos de aprendizaje por parte del instructor tal y como se especifica en un capítulo anterior. El ambiente será diseñado para fomentar la participación grupal, ya que se pretende generarlo variado en experiencias las cuales enriquecen el proceso de aprendizaje, ya que le dan la posibilidad a los participantes de intercambiarlas con el fin de resolver con mayor facilidad los problemas que en el

trabajo cotidiano se presenten. Las técnicas que se utilizaran en esta fase son: lluvia de ideas, reflexión y philips 66. Los materiales didácticos serán: Rotafolio, cañón para presentaciones power point, pizarrón de agua, folletos, manual de bienvenida y manuales corporativos.

El curso está programado que inicie a las 9 a.m. donde sólo se darán 10 minutos de tolerancia, el primer descanso de 15 minutos será a las 11 a.m. el segundo será a las 13.30 p.m, la hora de comida será de las 15 horas a las 16.30 horas, la hora de salida será a las 18 horas.

La segunda fase del curso se llevará a cabo en las instalaciones de la avenida Patriotismo, oficinas centrales, en el cuarto piso, específicamente en la sala de juntas sur, derivado de el tamaño del lugar, la ventilación, la iluminación y las facilidades para impartir el curso. En esta fase el instructor explicará los siguientes contenidos: Manejo del sistema maguelan, sistema lanas, del sistema matrix, y del sistema de grabaciones, así como también el perfil de los diferentes tipos de clientes, estrategias de venta, manejo de objeciones, cierres de venta y estudio de casos. Con respecto a la información del área de calidad, el supervisor de la misma llevará a cabo una exposición con los lineamientos y políticas de la misma.

Las técnicas que se utilizaran en esta fase son: prácticas de adiestramiento, modelado, dramatizaciones y lluvia de ideas. Los materiales didácticos serán: Rotafolio, cañón para presentaciones power point, pizarrón de agua, folletos,

manual de bienvenida, manuales corporativos y computadoras para que los participantes realicen sus prácticas.

El curso comenzará con la presentación del instructor y los integrantes del grupo. El instructor llevará a cabo el diagnóstico del curso, para luego entregar los materiales previos a los participantes. Se generarán los contratos de aprendizaje acorde a los contenidos del curso. También se intercambiarán las técnicas y materiales didácticos acorde a cada tema expuesto, dónde al final de cada sesión el instructor llevará a cabo una retroalimentación grupal aplicando cuestionarios o realizando preguntas de forma grupal a los participantes para verificar la comprensión y retención de los contenidos expuestos, sin descartar la evaluación final, la cual se detallará mas adelante.

#### 5.4 Ejecución

En esta fase del proceso de capacitación, se administrará el programa elaborado que definió las acciones para resolver los problemas de la empresa susceptibles de solución vía de capacitación, ya que esta fase es la parte que se ve y dará la imagen de acción de la unidad de capacitación y desarrollo.<sup>172</sup> Por lo que el listado de verificación; es un instrumento que es una herramienta de suma importancia para el control de los cursos-eventos. “Es una lista de cotejo, un listado de pasos a seguir, un “check list”, que contiene lo más detallado posible, lo

---

<sup>172</sup> Cfr. CALDERÓN, opus. cit., p 75.

necesario para hacer antes, durante y después”.<sup>173</sup> Éste instrumento será utilizado en mi curso de inducción en las dos fases de la siguiente manera:

1. Se solicitará la participación de un elemento externo que realice la función de supervisar como mínimo 2 veces al día lo siguiente Puntualidad y asistencia de todos los actores involucrados.
2. Confirmar antes del curso, que la sala esté dispuesta correctamente, dónde la disposición física de los asientos dependerá de los gustos del instructor, es decir puede ser en filas, en U o en círculo.
3. Rectificar la disposición de cartulinas con los nombres de los participantes, para que los coloquen sobre la mesa e identificarlos.
4. Verificar antes de cada evento, la presencia de todo el equipo audiovisual y técnico, así como también los materiales didácticos que se utilizarán.
5. Constatar que el material de los participantes y el material de apoyo didáctico esté completo (lápices, hojas, proyectores, películas, etc.)
6. Revisar la disponibilidad y funcionalidad de aulas y computadoras para los eventos con anticipación.
7. Verificar el desarrollo del curso en diferentes sesiones.
8. Rectificar que el o los instructor(es) esté(n) preparados y realice(n) su trabajo con calidad.
9. Confirmar que los refrigerios como galletas, café, refrescos o frutas se presenten en los horarios acordados del descanso de una manera limpia, ordenada y atractiva.

---

<sup>173</sup> REZA, *opus. cit.*, p 73.

## 5.5 Evaluación

La evaluación en este curso tiene la finalidad de medir el éxito del curso por medio del grado de asimilación de los participantes, además servirá de base para determinar posteriormente necesidades de capacitación en el área.<sup>174</sup> Por lo tanto se aplicará la primera evaluación al inicio del curso de forma diagnóstica para determinar la presencia o ausencia de conocimientos y habilidades, la siguiente evaluación se realizará a lo largo del curso al inicio de cada sesión para verificar el nivel de comprensión y retención de los participantes con respecto a los contenidos expuestos un día antes, para finalizar con otra, la cual será comparada con la evaluación diagnóstica para verificar el grado en que se alcanzaron los objetivos instruccionales, (los formatos de las evaluaciones anteriores están especificados en el instructivo del curso de inducción de amex p 98 –112) también se llevará a cabo una evaluación que tenga que ver más con el proceso que con el contenido, además de una evaluación de la reacción del participante que tiene como finalidad comprobar los aprendizajes significativos de los mismos, para finalizar se verificarán los contratos de aprendizaje, los cuales serán los primeros en entregarse a los participantes para que éstos al final del curso verifiquen sus expectativas con los conocimientos alcanzados. Se aclara que en cada uno de los formatos no es necesario el nombre de los participantes, a excepción del contrato de aprendizaje, lo cual tiene como finalidad recaudar la información libre de presión y ansiedad. Los formatos son los siguientes:

---

<sup>174</sup> Cfr. SILICEO, *op. cit.*, p 104.

- **EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA**

1. ¿Cómo llevaría a cabo la presentación de usted, la empresa y el servicio?
2. ¿Conoce los diferentes tipos de clientes? Enumérelos.
3. ¿Cómo identifica la necesidad de cada uno de sus clientes?
4. ¿Cómo maneja las objeciones de los clientes?
5. Especifique las estrategias de venta que utiliza.
6. Especifique como realiza los cierres de venta.

- **EVALUACIÓN FORMATIVA 1ª PARTE**

7. Describa de manera breve la historia de la compañía
8. Explique cual es la cultura corporativa de AMEX
9. Enuncie la misión de la compañía
10. Enuncie la visión de la compañía



11. Mencione los valores de AMEX

12. Enumere los puntos más importantes del código de conducta

13. Escriba las políticas más importantes de la compañía

14. Especifique 5 características y 5 beneficios de las tarjetas de crédito

15. Especifique 5 características y 5 beneficios de las tarjetas de servicios

16. Describa como persuaderia al cliente para quedarse con la tarjeta

17. Explique cómo llevaría a cabo una negociación asertiva

18. Defina que recomendaciones sugeriría para el uso del producto

## • EVALUACIÓN FORMATIVA 2ª PARTE

1. Mencione cuales son los pasos para: iniciar el sistema maguelan<sup>175</sup>, generar llamadas y cerrarlo.

---

<sup>175</sup> Maguelan: sistema computarizado que tiene la función de ser un marcador predictivo, donde los telemarketings, por medio de su uso pueden llamar a diferentes clientes de forma automatica.

2. Especifique cuales son los pasos para: abrir la pantalla de lanas<sup>176</sup>, cambiar de pantallas acorde a el rfc del cliente, la dirección del cliente, las tarjetas adicionales del cliente, los consumos del mismo y los adeudos.
3. Escriba cuales son las pantallas en donde se confirman los datos más importantes del cliente.
4. Explique que función tiene el sistema matrix<sup>177</sup>
5. Enumera los pasos para iniciar el sistema matrix y la función de cada pantalla
6. Describa los pasos para abrir el sistema de grabaciones
7. Mencione cuales son las características de una grabación nítida
8. Especifique los pasos para abrir el sistema apis<sup>178</sup> y cual es su función
9. Explique como llenar una solicitud en el sistema en 4 minutos y sin errores, es decir especifique a que pantallas recurriría.

---

<sup>176</sup> Lanás: programa computarizado que proporciona los datos más importantes de los clientes por medio de una pantalla, así como también le informa al telemarketing cuando han sido aprobadas sus comisiones.

<sup>177</sup> Matrix: sistema computarizado que almacena los datos de los clientes que aceptan llevar el tramite de tarjetas de credito.

<sup>178</sup> Apis: sistema computarizado que brinda una solicitudes electrónicas a los telemarketings, para guardar los datos de los clientes que acepten llevar el proceso para entregarles una tarjeta de servicios.

• **EVALUACIÓN FORMATIVA 3ª PARTE**

1. Describa todas las reglas de calidad en una llamada
2. Especifique que datos se proporcionan en una llamada
3. Mencione como se manejan los casos especiales dentro de una llamada
4. Explique cuando se utiliza el typing o tiempo de espera

**EVALUACIÓN FORMATIVA 4ª PARTE**

1. Especifique las características de diferentes tipos de clientes.
2. Determine las necesidades más comunes del cliente para una atención mejorada.
3. Ejemplifique diferentes estrategias de venta
4. Mencione 5 formas de manejar las objeciones de los clientes en situaciones nuevas y de estrés.
5. Describa cierres de venta asertivos dependiendo del tipo de cliente.

6. Explique por qué se debe evitar proyectar un tono de voz monótono y plano en las llamadas.

- **EVALUACIÓN FINAL**

Se llevará a cabo un roley play o dramatización con un simulador, dónde cada participante tendrá que abordar a 3 estilos de clientes diferentes, mostrando las habilidades adquiridas y sus compañeros llenaran una lista de verificación que exponga los principales puntos que debe contener dicho ejercicio.

- **EVALUACIÓN DE LA LOGÍSTICA DEL CURSO**

1. ¿Que tan eficiente fue el instructor?

2. ¿Qué opina del aula o el ambiente de la misma?

3. ¿El lugar, horario y descansos del curso fueron adecuados?

4. Comente acerca de la calidad del material impreso y sobre otros recursos audiovisuales

5. El estilo de la capacitación fue adecuada (exposición vs. Demostración vs. Tiempo de práctica)?

6. Se concedió la cantidad de tiempo adecuada para la formación?

7. ¿Cómo fueron los refrigerios?

8. ¿Cuál es su calificación final para el curso?

- **EVALUACIÓN DE REACCION DE LOS PARTICIPANTES**

Conocimientos.

1. ¿Considera que su experiencia previa en ventas le fue de utilidad en éste curso y por qué?
2. ¿La información de las unidades fue presentada de forma relacionable es decir en pasos pequeños y organizados?
3. En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿en qué le beneficio?, en caso de ser negativa la respuesta especifique que le pareció la presentación de las mismas.
4. ¿Se considera responsable de su aprendizaje? ¿cómo? Y por qué?

Habilidades.

1. ¿Las habilidades que adquirió con respecto a los sistemas satisfacen las necesidades de sus procesos de trabajo?

2. ¿Expliqué la funcionalidad de los materiales previos a cada unidad en su proceso de aprendizaje y por qué?
3. ¿Cuál fue la estrategia de aprendizaje que utilizó para relacionar los conocimientos nuevos con los existentes acorde a su experiencia previa? Especifiqué.

Actitudes.

1. ¿El ambiente del curso propició la participación constante e intercambio de experiencias a nivel grupal? ¿De qué manera?
2. ¿Consideré que el ambiente del curso propicio, facilito o inhibió cambios en su conducta, por qué?
3. ¿Puede explicar con sus propias palabras los contenidos de cada unidad, además de aplicarlos con facilidad?
4. ¿Cómo fue su proceso de asimilación y orden de la nueva información?

### **CONTRATO DE APRENDIZAJE<sup>179</sup>**

CONTRATO DE APRENDIZAJE DE :
NOMBRE: _____
ACTIVIDAD: _____

---

<sup>179</sup> KNOWLES, *op. cit.*, p 242.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	ESTRATEGIAS Y RECURSOS DEL APRENDIZAJE	PRUEBAS DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	CRITERIOS Y MEDIOS PARA VALIDAR LAS PRUEBAS

## 5.6 SEGUIMIENTO

Esta es la última fase del proceso de capacitación, la cual tiene el objetivo de verificar-validar los conocimientos que los participantes adquirieron,<sup>180</sup> puestos en práctica en el área de trabajo. Esta se llevará a cabo a los 3 meses de terminado el curso de inducción, con la finalidad de registrar que cambios se obtuvieron sean positivos o desfavorables.

Por lo que las actividades funcionales que llevaré a cabo para elaborar este registro son:

1. Revisión de estándares de desempeño antes del programa de entrenamiento y después de éste. Se analizarán las evaluaciones semestrales que los supervisores hacen a sus vendedores.
2. Entrevistas y cuestionarios con jefes inmediatos. Para detectar cualquier necesidad que no se esté atendiendo.<sup>181</sup>
3. Observación directa, la cual se llevará a cabo con un inventario de habilidades a manera de lista de verificación, el cual se aplicará a los vendedores de forma aleatoria y sin que estos tengan notificación previa.
4. Análisis de índices de ausentismo, de productividad, de rotación de personal, de procedimientos de trabajo, de quejas formales etc. Donde se revisara la nómina, las métricas de los porcentajes de ventas y las

---

<sup>180</sup> Cfr. RODRÍGUEZ Estrada, Mauro. *Formación de instructores*. México: McGraw-Hill, 1990, p. 164.

<sup>181</sup> Cfr. GRADOS, *op. cit.*, p. 242.



evaluaciones del área de calidad, los archivos de recursos humanos, el número de accidentes de trabajo, las métricas de cancelaciones del producto etc.<sup>182</sup>

Si consideramos que la capacitación está al servicio de la organización y sus fines, se tiene que saber cual es la cultura de la empresa, pues ésta define e inculca creencias, tradiciones y hábitos en el personal que labora para ella. Genera un código de entendimiento entre las personas, brinda los ejes de comportamiento y filosofía del lugar. Por esto cuando se lleva a cabo el análisis de cualquier área de trabajo se debe de tener claridad de cuales son la misión, visión, valores, código de conducta etc. Por lo que antes de diagnosticar cualquier problema, es necesario conocer a quién vamos a investigar.

A partir de una indagación metódica y científica se puede conocer qué es lo que falta o específicamente, qué problemas tiene el área. Es importante conocer el ideal del proceso de operación en el área, esto se determina por medio de la descripción de puestos, funciones de los diferentes integrantes del área y perfil de los mismos, esto es el equivalente a tomar una fotografía para captar el deber ser de los procesos del lugar. También, se realiza una investigación o detección de necesidades con la finalidad de tener otra foto de lo que sucede en la realidad, para compararlo con la anterior. De ésta manera se conoce donde están los puntos débiles o problemas. Ésta fase requiere de mucha precaución y minuciosidad, pues es un eje central en el proceso de capacitación, ya que sí se

---

<sup>182</sup> Cfr. RODRÍGUEZ, *op. cit.*, p. 165.

diagnóstica inadecuadamente no se resolverá nada, entonces como consecuencia la capacitación deja de ser funcional. Por lo que éste es el punto; si como primer paso se conoce la esencia o estructura de una empresa y por consiguiente se practica un diagnóstico acertado, se tienen la mayoría de las posibilidades para solucionar problemas que puedan ser arreglados por la capacitación.

La educación para adultos proporciona el fundamento teórico-metodológico, pues define los parámetros de cómo debe ser tratado el proceso de enseñanza-aprendizaje de los adultos, qué es la población a quienes se va a moldear, habilitar, preparar, etc, para llegar a las metas del área y por lo tanto a los fines de la empresa. A partir de esto se tienen que generar estrategias específicas, como por ejemplo pre test para verificar los conocimientos previos de los participantes, glosarios y lecturas y algunas veces contratos de aprendizaje.

Por lo que el proceso de capacitación, más de una empresa lo debe conocer cuando menos cómo se presenta en algunas fuentes bibliográficas, por lo que el verdadero problema es la falta de seriedad para realizarlo, pues es metódico y minucioso, quita tiempo, interfiere con algunas actividades y a veces tensa a los empleados. Sin embargo cuando algún directivo de la empresa visualiza la efectividad y desarrollo que tiene un proyecto educativo en la empresa, podrá tener presente que existe un costo-beneficio que con el tiempo mostrará sus avances en cuanto a la calidad, productividad y servicio de la misma. Por lo que si el producto desde sus inicios es rentable y se llevan a cabo los principios de un

proceso de capacitación serio, se estará invirtiendo en la formación de su personal que a la larga generará muchos cambios funcionales y rentables para la empresa.

## CONCLUSIONES

---

### 1. Impacto de la propuesta de curso en la población analizada.

Como hasta ahora se ha expuesto, AMEX, presenta la necesidad de reestructurar su curso de inducción para los operadores telefónicos de ventas del área de tlmk; el que hasta hoy se imparte no califica o prepara del todo a los empleados tanto en habilidades, conocimientos y actitudes para su trabajo del día a día.

La propuesta para el curso que se diseñó en éste trabajo cubre las necesidades del área al planear, organizar, y controlar el desarrollo del mismo para generar ambientes de enseñanza – aprendizaje verdaderamente útiles a quienes los reciben por las siguientes razones:

1. Al haber llevado a cabo procesos de evaluación constantes y específicos, los aprendizajes significativos que los empleados desarrollen serán reflejados en cambios de actitud que favorecerán su desempeño, una forma de comprobar dichos aprendizajes es por medio de la evaluación de la reacción del participante y los contratos de aprendizaje que proporcionan las evidencias claras sobre el aprendizaje de los mismos. La aplicación de evaluaciones constantes familiarizará a éstos con la presión que genere su área. Al trabajar de ésta forma se preparará al adulto para el ritmo

laboral futuro, pues el nivel de compromiso y esfuerzo que éste ponga en el curso de inducción, será muy parecido y se reflejará en el puesto de trabajo.

2. En relación con esto, los empleados en formación serán funcionales en su lugar de trabajo, estarán utilizando un lenguaje común que posibilite situar sus objetivos personales con los objetivos de la empresa en una dimensión realista que fomentará el éxito de la compañía y de los integrantes del área (claro en caso contrario habría que verificar que no fuera un problema de actitud o tecnológico, ya que de ser así nada puede hacer la capacitación).
3. El curso de inducción ha integrado aprendizajes significativos específicos sobre conocimientos teóricos de la compañía en las primeras 4 unidades, lo cual permite que éstos generen una identidad laboral y proporcione una base sólida para que así también los conocimientos específicos sobre las características del producto les brinden seguridad para desempeñar sus funciones.
4. En un segundo paso, el desarrollo de habilidades mediante éste curso, (especificado en la unidad 5) se comprobará cuándo los empleados lleguen familiarizados con el uso de los sistemas de computo a su trabajo. Ésto les permitirá a la mayoría, que en el tiempo destinado a la curva de aprendizaje (3 meses) lleguen a dominar los procedimientos acortando tiempos para alcanzar las metas establecidas.

5. Los conocimientos teórico-prácticos que se desarrollan en dicho curso como los contenidos sobre las reglas de calidad en la empresa o el manejo adecuado de estilos de venta son un tercer paso para complementar la visión práctica del mismo que sean realistas con respecto a las expectativas de la empresa.

## 2. Aplicación práctica de mis conocimientos en el campo de AMEX.

La aplicación práctica de mis conocimientos en el campo de AMEX, surgió con la experiencia de participar en el curso de inducción de la compañía, ya que fui contratada como operador telefónico del área de ventas. Ésta experiencia fue en un principio desconcertante, ya que me impactó la desorganización, la falta de contenidos, de técnicas de enseñanza – aprendizaje en la exposición de los mismos, de materiales, evaluación y seguimiento del mismo, sin descartar la pobre participación del instructor, desde una visión pedagógica.

La sensación del desagrado subió de tono y se volvió frustración cuando terminado el curso, en plena función del puesto, el primer día de trabajo me sentí completamente ajena a las funciones. Me pude percatar que mis compañeros estaban igual o peor aún, ya que la inducción era una panacea que daba como resultado a empleados poco funcionales. Sin embargo, me di a la tarea de regalarle a la empresa algunas horas extras para preguntar a los compañeros de mayor tiempo acerca de los procedimientos, mi sorpresa fue que al haber pasado ellos por experiencias más desorganizadas, manejaban cierto recelo para mostrar

o brindar información, lo cual complicaba un poco el asunto. Decidí ir con las personas que estaban al frente en sistemas, calidad y supervisión con la intención de obtener la información faltante, quienes me brindaron los conocimientos que me hacían falta y logre desempeñar de manera funcional mi trabajo. De hecho, mis compañeros de nuevo ingreso en reiteradas ocasiones me preguntaron y pidieron la reproducción de la información a lo cual accedí y confirmé la importancia de una formación precisa que contribuyese al logro de objetivos.

Con el tiempo logré dominar las funciones hasta ser el primer lugar del área en base a recortar algunas funciones innecesarias y elevar mi rapidez. AMEX, al ser una compañía fuerte y ofrecer sueldos rentables no tenía problemas de rotación, es decir mi grupo generacional fue el último en 2 años de ser contratado. Sin embargo mi sorpresa fue cuando se contrataron por expansión 2 grupos pilotos con más de 15 personas cada uno y luego 1 más, de 15 personas. Lo sorprendente fue el resultado, empleados ansiosos y poco funcionales, lo cual retraso los objetivos del área.

No fui el único caso, que por cuenta propia buscó información, sin embargo fui la mas constante al entregar resultados. Derivado de esto aprendí todos los procesos del área y me concientice de sus necesidades como manuales prácticos con información útil y clara, un manual en línea de las políticas y procedimientos más delicados e importantes, además de la práctica suficiente antes de laborar en el área, para lograr el alcance de las metas, ya que muchos de los empleados

aunque querían lograrlas no podían hacerlo de forma pronta por la falta de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes.

Parece mentira que una empresa tan sólida como AMEX, descuide su proceso educativo, ya que es bien sabido que quién le apuesta al mismo y trabaja en él, con el tiempo obtendrá logros y avances visibles los cuales pueden complementar el trabajo de publicidad de la empresa o incluso superarlo por la recomendación de boca en boca que los clientes puedan hacer sobre el servicio, sin embargo el descuido y la improvisación abundan en los procesos de formación de ésta empresa.

### 3. Manejo metodológico

La revisión teórica para la educación de los adultos, me llevó a comprender las características de ésta población, sus aspectos más importantes, como el que todo lo que aprenden tiene que ser funcional y puesto en práctica, ya que de otra forma deja de ser interesante para ellos.

Lo anterior propone una base metodológica en éste trabajo que especifica las características propias en un proceso de enseñanza – aprendizaje de adultos. Esto me hizo reflexionar acerca del vínculo que tiene la educación de adultos y el aprendizaje significativo de Ausubel, pues el aprendizaje se vuelve significativo para los adultos en la medida que éstos necesiten los contenidos del curso para desempeñar el trabajo cotidiano dentro de la empresa.



Haber llevado a cabo la vinculación de los conocimientos previos de los participantes, con los conocimientos actuales de manera no arbitraria, ayudó a fundamentar el curso, pues en cada unidad, objetivo, contenido, técnica de enseñanza – aprendizaje elegida, se puso el cuidado para tener como resultado aprendizajes significativos. Cabe mencionar que en el proceso de enseñanza – aprendizaje del curso de inducción que se propone nada se dará de forma espontánea e improvisada.

4. Recomendaciones generales en cuanto a una propuesta para fortalecer algunas materias con respecto a las materias de capacitación.

Prosiguiendo con el tema de la importancia de un proceso de capacitación serio, responsable y funcional, mencionaré algunas recomendaciones generales para fortalecer algunas materias con respecto a la formación que nos dan a los estudiantes de pedagogía enfocados a la capacitación.

El pedagogo a diferencia del administrador o del psicólogo, es el encargado de generar ambientes y condiciones de enseñanza – aprendizaje para las empresas, al ser habilitado de manera conciente con respecto a la importancia que tiene el proyecto educativo a cualquier nivel.

Por lo tanto sugiero reforzar las materias de psicología de la educación 1 y 2, ya que en éstas podemos conocer y profundizar diferentes teorías de enseñanza

– aprendizaje, que proporcionan bases metodológicas para cualquier proceso de aprendizaje.

Didáctica general 1 y 2, también es una materia clave, la cual sugiero debe ser más práctica que teórica, es decir funcional para conocer técnicas aplicables a diferentes ambientes. Teoría pedagógica 1 y 2, es básica para aprender a ser y pensar como pedagogo, por medio del análisis del rol del mismo, la cultura y de la naturaleza humana. También sugiero la posibilidad de considerar dos materias de otra licenciatura, que son actuación y expresión verbal, ya que éstas permiten que de una forma práctica el estudiante reconozca sus emociones para manejarlas adecuadamente ante un grupo, además de que aprenda a respirar para emitir una mejor calidad de voz y pueda mantener la atención del grupo con facilidad.

Así como también abrir más opciones de grupos y horarios para la materia de capacitación, pues al ser extremadamente demandada carece de un desarrollo funcional y práctico que disminuye la calidad de clase a diferencia de los grupos pequeños.

##### 5. Aspectos más importantes a resaltar en mi experiencia personal en AMEX

Los aspectos más importantes de mi experiencia personal en AMEX fueron los siguientes:

1. Haber llevado a cabo los procesos técnicos, administrativos y comerciales de la empresa de forma autónoma e independiente.

2. El dominio de las funciones del puesto de trabajo que desempeñe como ejecutiva de adquisiciones. Lo cual me permitió llevar a cabo una detección de necesidades asertiva.
3. Detectar las necesidades del área, con base en el conocimiento de mi área y en la formación académica que recibí.
4. Proponer soluciones a los puntos débiles del área, siempre y cuando sean inherentes al proceso de capacitación.
5. Rescatar una visión del tipo de cultura organizacional de AMEX y como esta ligada a cada una de las áreas y objetivos de las mismas.
6. Confirmar la importancia de un proyecto educativo en las empresas, ya que con personal habilitado en experiencias y conocimientos se puede lograr el crecimiento, desarrollo y expansión de un sistema, en éste caso el empresarial.
7. Como Pedagoga, constatar la relevancia que tiene el proceso de enseñanza- aprendizaje en el ámbito empresarial. Donde para lograr los objetivos propuestos para cada área, es necesario crear un ambiente que facilite a los participantes el aprendizaje de las funciones del puesto y de su cultura organizacional. Por lo que es el Pedagogo, quién tiene los conocimientos para lograrlo, aplicando cada una de las fases del proceso de capacitación que se ha sugerido, así como también facilitando la comunicación intergrupala y mostrando congruencia con los valores de la empresa.

En relación con esto se confirma la importancia del proceso de capacitación al servicio de la empresa, para evitar pérdidas de tiempo, esfuerzo y dinero en la misma.

Se recupera una visión de la empresa dónde la publicidad y mercadotecnia son las bases de la expansión del producto. Lo anterior se tiene que respaldar con un servicio de calidad, el cuál se puede alcanzar si se forma de manera adecuada y funcional a sus empleados. Ésta formación debe contribuir al desarrollo y adquisición de habilidades y conocimientos prácticos de los puestos de trabajo.

## 6. Aportaciones de mi trabajo en general

Para finalizar, quiero hacer énfasis a las aportaciones de mi trabajo que en general son:

1. Aclara la importancia de practicar el proceso de capacitación de forma seria, preparada y sistematizada, lo cual contribuye al desarrollo de los empleados en un ambiente de lenguaje común que permita el logro de los objetivos, brinde ganancias y oportunidades con la expansión de una empresa funcional
2. Rescata el valor de la planeación estratégica en la empresa como plataforma o contexto del proceso de capacitación en la misma. La capacitación está al servicio de la empresa por lo tanto la cultura

organizacional de la misma es fundamental para dar dirección al logro de sus objetivos. A diferencia de algunos autores que plantean que el proceso de capacitación surge a partir de la detección de necesidades sin considerar que tipo de planeación y cultura conforman a la empresa.

3. Propone una base metodológica, que ha integrado las herramientas necesarias para una instrumentación práctica y funcional del curso de inducción que contribuya a una formación útil a los empleados.
4. En un primer paso de varios del proceso de capacitación, destaca la importancia de llevar a cabo una detección de necesidades de forma minuciosa para recabar información útil a las demás etapas del proceso. Ésta información proporciona los puntos débiles de los procesos de trabajo, que analizados cuidadosamente se convierten en los objetivos del programa de capacitación para resolverlos.
5. Ha desarrollado cada uno de los pasos básicos del proceso de capacitación con claridad y precisión para obtener datos específicos en cada etapa antes de pasar a la siguiente que fundamente el desarrollo objetivo de dicho proceso.
6. Propone un proceso de evaluación cuidadoso y sistemático de principio a fin de cada una de sus unidades con el fin de controlar y comprobar los aprendizajes significativos que se generen. Con base en las evaluaciones diagnósticas antes de cada unidad, las evaluaciones diarias enfocadas a la memoria a corto plazo, las evaluaciones formativas dirigidas a la memoria a largo plazo, la evaluación logística, la evaluación de reacción del

participante que proporciona junto con el contrato de aprendizaje evidencias claras de los conocimientos adquiridos por los participantes.

7. Genera la expectativa de que al llevar a la práctica la propuesta del curso de inducción, los participantes desarrollaran la capacidad de adaptarse exitosamente a su área de trabajo. Ya que al tener conocimientos específicos sobre lo que se necesita en la misma, además de práctica y familiarización de los mismos su actitud será de confianza y seguridad, disminuyendo la ansiedad que se genera en un empleado al desconocer sus procesos de trabajo. Así como también el empleado tendrá plena conciencia de su rol, facilitando con esto la práctica de la cultura organizacional a favor de lograr los objetivos del área y por lo tanto de la empresa. Donde se vuelve a confirmar que el proceso de capacitación esta el servicio de la empresa.

## FUENTES CONSULTADAS

---

a) Libros.

AGUIRRE BAZTÁN, Ángel y otros. *Psicología de la educación*. Barcelona: PPU, 1987. 381 pp.

ALBRECHT, Karl. *La Misión de la Empresa*. Barcelona: Paidós, 1994. 224 pp.

ALVAREZ, Manuel y otros. *Manual para elaborar programas de adiestramiento*. México: ARMO, 1976. 455 pp.

ARANCIBIA C. Violeta, y otros. *Psicología de la educación*. México: Alfaomega, 1999. 662 pp.

ARIA de Gispert. *Las Organizaciones que aprenden, una guía para ganar ventajas competitivas*. Traducción Aria de Gispert. Barcelona: Gestión 2000, 2003. 225 pp.

ARIAS GALICIA, Fernando. *Capacitación para la competitividad y la colaboración*. México: Instituto Internacional de Capacitación y estudios empresariales. S.C, 1994. 264 pp.

BELTRÁN, Jesús y otros. *Psicología de la educación*. Madrid: EUDEMA, 1992. 662 pp.

BLAKE, Oscar Juan. *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*. Buenos Aires: MACCHI, 2000. 125 pp.

CABALLERO, Engallar. *Diccionario Básico Espasa. Tomo II*. Madrid : Espasa-Calpe, 1980. 990 pp.

CALDERON CORDOVA, Hugo. *Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*. México: LIMUSA, 1982. 230 pp.

CANO, Elena. *Cómo mejorar las competencias de los docentes. Guía para la autoevaluación y desarrollo de las competencias del profesorado*. Barcelona: GRAO, 2005. 236 pp.

DEL CARMEN, Luis. *El análisis y secuenciación de los contenidos educativos*. Barcelona: HORSORI, 1996. 180 pp.

DE FARIA, Fernando. *Desarrollo Organizacional*. México: Limusa, 2000. 12 pp.

DENNIS, Cinthia D Scott. *Visión, Valores y Misión organizacionales*. Traducción, T. Jaffe. EEUU: Iberoamerica 1999. 100 pp.



DENISON LEGIS, Daniel R. *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Colombia: TPU, 1999. 100 pp.

DÍAZ BARRIGA, Frida y Rojas Hernández Gerardo. *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo, una interpretación constructivista*. Colombia: Mc-Graw Hill, 2001. 465 pp.

DÍAZ DE SANTOS, Ronnie Lesem. *Gestión de la Cultura Corporativa*. Madrid: Limusa, 1990. 255 pp.

DUBRIN THOMSON, Andrew J. *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Editores, 2003. 405 pp.

GRADOS, A Jaime. *Capacitación y desarrollo del personal*. México: TRILLAS, 1999. 301pp.

GUISAR M, Rafael. *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill, 1998. 286 pp.

HAECKEL, Stephan H. *La empresa adaptable*. México: McGraw-Hill, 1999. 190 pp.

HANS AEBLI, Guillermo Colussi, Liliana Sanjurjo *Fundamentos psicológicos de una didáctica operativa, el aprendizaje significativo y la enseñanza de contenidos escolares*. Madrid: HOMOSAPIENS, 1995. 170 pp.

HERMANUS, Frank. *Educación de Adultos, su metodología y técnicas*. México: EDICOL, 1981. 100 pp.

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS. *Enciclopedia Jurídica Mexicana*. Tomo II. UNAM: Porrúa, 1982. 726 pp.

KINICKI, Angelo y Kreitner, Robert. *Comportamiento Organizacional. Conceptos problemas y prácticas*. Madrid: McGraw-Hill, 1995. 120 pp.

KREITNER, Robert y Kinicki Angelo. *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill, 1997. 469 pp.

KNOWLES, Malcom S. y otros. *Andragogía. El aprendizaje de los adultos*. México: OXFORD, 2001. 338 pp.

KOONTZ, Harold y Wehrich Hennz. *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw-Hill, 2004. 803 pp.

LITTERER, Joseph . *Análisis de las organizaciones*. México: Limusa, 1979. 720 pp.

MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro. *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. México: Trillas, 1998. 175 pp.

MOREIRA, Marco Antonio. *Aprendizaje Significativo. Teoría y práctica*. Madrid: VISOR, 2000. 220 pp.

MORRISEY, George L. *Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. México: Pearson Education, 2000. 393 pp.

NACIONAL FINANCIERA. *Formación de instructores empresariales*. México: Subdirección de publicaciones, 1992. 175 pp.

PEIRO, José. *Organizaciones Nvas. Perspectivas Psicosociológicas*. Barcelona: PPU, 1990. 157 pp.

RAMÍREZ CAVASA, Cesar. *Vicios y virtudes de la capacitación*. México: PAC, 1997. 170 pp.

REYES , Jesús M. Isáis. *Educación de adultos*. México: Oasis, 1972. 213 pp.

REZA TROSINO, Jesús Carlos. *Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones*. México: PANORAMA, 1999. 224 pp.

RIVAS TOVAR, Luis Arturo. *Gestión integral de recursos humanos*. México: Taller Abierto, 1999. 312 pp.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación, 2004. 704 pp.

RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. *Formación de instructores*. México: McGraw-Hill, 1993. 122 pp.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Administración moderna de personal*. México: THOMSON, 2007. 693 pp.

SARRATE, Ma. Luisa. *Educación de Adultos. Evaluación de Centros y de Experiencias*. Madrid: Narcea, 1997. 198 pp.

SCHEIN, Edgar H. *La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica*. Barcelona: PJ, 1988. 215 pp.

SILICEO, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. 2ª edición. México: Limusa, 1982. 151 pp.

SILICEO, Alfonso y Casares David. *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México: McGraw-Hill, 1999. 220 pp.

SMITH J BARRY, Delahaye L Brian. *El ABC de la capacitación práctica*. México: McGraw-Hill, 1990. 437pp.

SIKULA, Andrew F. *Administración de recursos humanos en empresas*. México: LIMUSA, 1979. 213 pp.

SOTO, Eduardo. *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson-Learning, 1999. 290 pp.

TYSON, Shaun y Jackson, Tony. *La Esencia del Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill, 1997. 168 pp.

THOMSON, Dun Hellriegel. *Comportamiento Organizacional*. México: Editores, 1999. 456 pp.

VAUGHN, Robert H. *El formador profesional, guía completa para planear, impartir y, evaluar programas de capacitación*. México: CONTINENTAL, 2006. 257 pp.

W TAYLOR, James. *Planificación Estratégica para la empresa de éxito*. EE.UU: MBR, 1995. 210 pp.

b) Referencias electrónicas.

AMERICAN EXPRESS. *Historia de American Express*. Página web.

[www.americanexpress.com/mexico/about/historia.html](http://www.americanexpress.com/mexico/about/historia.html). Consulta: 18 de Junio de 2008.

AMERICAN EXPRESS. *Home of American Express*. Página web.

[home3.americanexpress.com/mexico/about/filantro.html](http://home3.americanexpress.com/mexico/about/filantro.html) . Consulta: 18 de Junio de 2008.

AMERICAN EXPRESS. *Leyes y políticas*. Página web.

[www.ftaalca.org/Wgroups/WGCP/spanish/dae/daearg1s.asp](http://www.ftaalca.org/Wgroups/WGCP/spanish/dae/daearg1s.asp). Consulta: 19 de Julio de 2008.

PORTAL ITAPIZACO. *Administración de empresas*. Página web.

[www.itapizaco.edu.mx/paginas/empresas/Pagina/unidad2.html](http://www.itapizaco.edu.mx/paginas/empresas/Pagina/unidad2.html). Consulta: 15 de Julio de 2008.

PORTAL YTURREALDE. *Misión de la empresa*. Página web.

[www.yturrealde.com/MVV/index.htm](http://www.yturrealde.com/MVV/index.htm). Consulta: 23 de Junio de 2008.

d) Otros documentos.

AMERICAN EXPRESS. *Documento Oficial de la Compañía*. México, 2006. 10 pp.

AMERICAN EXPRESS. *Manual de inducción a la Compañía*. México, 2006. 25 pp.

## ANEXOS

---

El área de Personal Sales fue creada en American Express con el objetivo de mantener la calidad en el servicio que caracteriza a la compañía y demostrar a los prospectos y clientes que

Este se otorga de acuerdo con la imagen que tiene de la empresa ( Premio Nacional de Calidad 1989, 2001) por eso AMEX se esfuerza en transmitir la cultura de servicios con la que trabaja como la principal herramienta de ventas en American Express.

Sin embargo no es el único canal por el cual un cliente puede obtener una tarjeta American Express, existen otros canales de adquisición:

### **Telemarketing**

Recibe y realiza llamadas telefónicas para la adquisición de nuevos clientes y además realiza labor de salvamento en cuentas que están a punto de cancelarse por falta de pago, de cuota anual o que el cliente desea cancelar por diferentes razones.

## **Correo Directo**

Esta área se encarga de enviar invitaciones a posibles clientes que tienen el perfil para obtener nuestra tarjeta, pero están sujetos a los procedimientos normales de adquisición.

## **Agencias Externas**

Amex realiza la contratación de diferentes empresas para la promoción de las tarjetas y trabajan principalmente por medio de centros telefónicos o en centros comerciales instalan módulos para desplazar el producto de manera directa donde un ejecutivo realiza de forma personal la venta entrevistando al cliente.

## **Alianza**

Es un programa en el cual se trata de aprovechar los contactos con familiares o amigos que tenemos todos los empleados para traer más clientes a AMEX.

## **UCA (UNIT CARD ACTIVATION)**

Esta es la unidad donde se activan todas las tarjetas y se aprovecha la llamada del Tarjetabiente para venderle diferentes servicios como una tarjeta adicional, Member Ship Rewards, etc.



## **Aeropuertos**

Es un grupo recién formado cuyo objetivo es promocionar las tarjetas personales American Express en los diferentes aeropuertos de la república mexicana.

### **La relación con otras áreas**

El Departamento de Adquisición tiene relación con otras áreas que lo conforman, por lo cual es muy importante que el trabajo sea realizado con calidad de lo contrario impactará negativamente en ellas y finalmente en el servicio que reciben nuestros clientes.

Por ahora se menciona solo aquellas con las que el departamento tiene más relación de trabajo y su importancia:

- Departamento Administrativo
- Cuentas Nuevas
- Seguridad

## **Departamento Administrativo**

La labor que realiza es importante debido a que ellos brindan ayuda al entregar un trabajo de calidad y disminuir el índice de declinaciones a través de la revisión que hacen de las solicitudes, asimismo asigna folios y envía las solicitudes físicamente a cuentas nuevas para su análisis inicial.

En la mayoría de las ciudades del interior, ayudan también a los ejecutivos con sus hojas rosas del IMSS, entrega de vales, contratos, anticipos de biaticos, etc. En ciudades donde no cuentan con sistema ellos les apoyan chequeando el proceso de sus folios.

## **Cuentas Nuevas**

Es el área que recibe y analiza toda la información que proporciona las fuentes de adquisición de tarjetas ( Personal Sales, Telemarketing, etc) y en su decisión si se acepta o rechaza una solicitud, ya que su trabajo no es solamente aprobar una solicitud si no que autorizan otorgar dinero a nuestros clientes y no es un plástico contemplando un riesgo calculado de negocios. Por ello los datos que vaciamos en la solicitud, deben ser confiables completos y verídicos. Si ellos detectan algún riesgo por falta de información o falta de documentación cancelan el trámite.

## Seguridad

Se esta ligado directamente con esta área debido a que telemarketing es el primer contacto con los posibles tarjetabientes y debemos avisarles en caso de detectar alguna anomalía o alteración para que tomen las medidas pertinentes en caso de existir un fraude son los que nos ayudan para no estar involucrados y además nos indica que medidas tomar.<sup>183</sup>

## TARJETAS DE CRÉDITO.

Las tarjetas de crédito tienen principalmente dos características, complementarias e inescindibles, que motivan a los consumidores a solicitarlas o utilizarlas: la primera es que son un medio de pago, y la segunda es que permiten diferir el pago de una compra en el tiempo.

Respecto a la primera de la razones, se puede decir que como medio de pago la tarjeta de crédito o compra es *un sustituto* del circulante, de los cheques y de las tarjetas de débito, ya que si los costos asociados a la adquisición de tarjetas subieran significativamente, los consumidores estarían más dispuestos a utilizar medios de pago alternativos, sacrificando en ese caso la comodidad tener un medio de pago aceptado que le evita portar efectivo. Respecto a la necesidad del consumidor de poder diferir el pago de una compra, las tarjetas de compra y crédito *no son sustitutos* del circulante y de los cheques, ya que la utilización de

---

<sup>183</sup> Cfr. Manual de inducción, opus., cit., p 7-11.

estos últimos lleva consigo una inmediata disminución en las tenencias de dinero de los consumidores, que la utilización de las tarjetas le permite evitar. De ahí su nombre genérico de tarjetas de crédito, universalmente aceptado.

### **BLUE DE AMERICAN EXPRESS**

- Acceso a eventos y promociones exclusivas con Blue Play.
- Pago mínimo del 6%.
- Soporte American Express ante cargos no reconocidos.
- Garantía Plus, Doble protección en tus compras.

### **CLASICA DE AMERICAN EXPRESS**

Protección contra pérdida y demora de equipaje hasta por \$300 USD por evento.

- Garantía Plus.
- Pago mínimo del 6%.
- Soporte American Express ante cargos no reconocidos.
- Garantía Plus, Doble protección en sus compras

### **DORADA DE AMERICAN EXPRESS**

Seguro automático contra accidentes en viajes hasta \$250,000 USD.

- Protección contra pérdida y demora de equipaje hasta \$500 USD por evento.

- Pago mínimo del 6%.
- Soporte American Express ante cargos no reconocidos.
- Garantía Plus, Doble protección en sus compras

### **GOLD CASH BACK DE AMERICAN EXPRESS**

- Hasta el 2% de reembolso de sus compras acreditado a La Tarjeta en cada aniversario.
- Compras protegidas hasta \$5,000 USD al año.
- Pago mínimo del 6%.
- Soporte American Express ante cargos no reconocidos.
- Garantía Plus, Doble protección en sus compras.

### **PLATINUM DE AMERICAN EXPRESS**

- Servicio las 24 hrs. los 365 días del año.
- Línea mínima garantizada de \$50,000 M.N.
- Tasa preferencial de 1.5%\*
- Pago mínimo del 6%.

\* $(TII E + 9.95) / 12 = 1.5\%$ , al mes de julio de 2006. Tasa mensual más IVA. Tarjeta emitida por American Express Bank (México) S.A., Institución de Banca Múltiple.

- Soporte American Express ante cargos no reconocidos.
- Garantía Plus, Doble protección en sus compras.

## **AEROMEXICO DE AMERICAN EXPRESS**

- Servicio las 24 hrs. los 365 días del año.
- Línea mínima garantizada de \$50,000 M.N.
- Tasa preferencial de 1.5%\*
- Pago mínimo del 6%.

\* $(TII E + 9.95) / 12 = 1.5\%$ , al mes de julio de 2006. Tasa mensual más IVA. Tarjeta emitida por American Express Bank (México) S.A., Institución de Banca Múltiple.

- Soporte American Express ante cargos no reconocidos.
- Garantía Plus, Doble protección en sus compras.

## **TARJETAS DE SERVICIO.**

Brindan un sin límite preestablecido de cargo acorde al buen uso y manejo del producto y después del 6º mes tienen una tasa de interés del 1.6 mensual y pagos diferidos de 2 meses a 2 años con la tasa congelada.

## **CLASICA DE SERVICIOS DE AMERICAN EXPRESS**

Respaldo en cargos no reconocidos.

- Compras protegidas.
- Garantía Plus, doble protección en sus compras.

- Programa de Recompensas Membership Rewards

### **DORADA DE SERVICIOS DE AMERICAN EXPRESS**

- Expertos consejeros de viaje disponibles las 24hs. Los 365 días del año.
- Gold Card Events: preventas, lugares preferenciales para eventos en los E.U.A. y venta de boletos.
- Acceso a las Salas Centurión en aeropuertos en las siguientes ciudades: México D.F., Guadalajara, Monterrey y Buenos Aires.

### **AEROMEXICO DE SERVICIOS AMERICAN EXPRESS**

- 1.6 Kilómetros Premier por cada dólar o su equivalente en M.N. gastado y 2.4 Kilómetros por consumos en Aeroméxico por cada dólar o su equivalente en M.N.
- Seguro contra pérdida y/o demora de equipaje hasta \$360 USD por evento.
- Seguro contra robo y daños materiales para autos rentados en E.U.A. y Canadá hasta por \$50,000 USD.

### **AEROMEXICO DORADA DE SERVICIOS AMERICAN EXPRESS**

- 1.6 Kilómetros Premier por cada dólar o su equivalente en M.N. y 3.2 Kilómetros por consumos en Aeroméxico por cada dólar o su equivalente en M.N.

- Acceso tanto a las Salas Centurión en aeropuertos en las siguientes ciudades: México D.F., Guadalajara, Monterrey y Buenos Aires así como a los Salones Premier Aeroméxico.
- Expertos consejeros de viaje disponibles las 24hs. Los 365 días del año.<sup>184</sup>

---

<sup>184</sup> Cfr. AMERICAN EXPRESS. *Home of American Express*. Página web. [home3.americanexpress.com/mexico/about/filantro.html](http://home3.americanexpress.com/mexico/about/filantro.html) .Consulta 15 de Julio de 2008.



## GUÍA DE OBSERVACIÓN

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

Departamento: \_\_\_\_\_

Nombre del vendedor:

Edad Aproximada:

Puesto:

Nombre del jefe:

Producto en venta:

Observador:

**Objetivo: identificar las posibles problemáticas generales, el desempeño inadecuado, las prácticas de trabajo erróneas o deficientes, y la inadecuada atención brindada al cliente en el área de telemarketing a fin de proponer una alternativa de solución de acuerdo a las necesidades detectadas.**

### 1. Presentación del ejecutivo

- a. Saludo \_\_\_\_\_
- b. Tono de voz \_\_\_\_\_
- c. Indica su nombre \_\_\_\_\_
- d. Indica el nombre de la organización \_\_\_\_\_
- e. Indica el motivo de la llamada \_\_\_\_\_

### 2. Verificación de datos.

- Verifica adecuadamente datos del cliente \_\_\_\_\_

- Identifica al tipo de cliente\_\_\_\_\_
- Identifica necesidad del cliente\_\_\_\_\_
- Maneja adecuadamente cada uno de los programas del sistema\_\_\_\_\_

### 3. Manejo de objeciones.

- Tiene dominio del producto (características)\_\_\_\_\_
- Logra persuadir al cliente\_\_\_\_\_
- Manejo de estrategias de venta\_\_\_\_\_
- Brinda soluciones rápidas y profesionales\_\_\_\_\_
- Negociación asertiva\_\_\_\_\_
- Despertó el interés en el uso del producto\_\_\_\_\_

### 4. Cierre de venta.

- Maneja diferentes estilos para el cierre de venta\_\_\_\_\_
- Confirma los datos del cliente\_\_\_\_\_
- Llena la solicitud adecuadamente y en el tiempo adecuado\_\_\_\_\_