



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

“EJECUCIÓN DE LA POSICIÓN DEL LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN EN EL ÁREA DE COMUNICACIÓN
INTERNA Y PLANEACIÓN DEL NEGOCIO PARA AMERICAN
EXPRESS MÉXICO”

TRABAJO PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A

DANIEL YU DELGADO

ASESOR

L. C. GUSTAVO ARMANDO RODRIGUEZ MEDINA

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO

2014

Agradecimientos

Gracias a Dios porque gracias a ti he podido cerrar un ciclo maravilloso y muy grande en mi vida, gracias por todo lo que me has dado y por lo que ahora soy.

A mi hermosa Universidad Nacional Autónoma de México la cual llevo en el corazón siempre, que me dio todo y abrió sus puertas del conocimiento para mí.

A mi maravillosa Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán nido de muchos que como yo eligieron esta extraordinaria carrera y que con mucho orgullo, amor, pasión y respeto representaré

A mis profesores de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán y de la Universidad de los Andes, Colombia.

A toda mi familia por su apoyo, consejos, ánimo, respaldo, confianza en mí y amor que siempre me han brindado en especial a Panchito, Rebeca, Ernesto, José, George, Gaby,

A mis amigos que siempre estuvieron en las buenas y en las no tan buenas, gracias por todas las sonrisas que compartimos juntos; Bere, Ara, Juan Carlos, Ceci, Andres, Bere Lopez, Carlos, Sandra, a mis colombians friends, franchutes, chicharrones, Omar, Pame, Lalo y Nancy.

A la persona que me hace vibrar día con día Mariana

Pero sobre todo a mi gran equipo de toda la vida; mi mamá Susana y hermanas Ipuni y Rosaura quién sin ellas no sería el hombre que ahora soy, las amo.

De todo corazón,

Dany Yu

INDICE

Introducción.....	4
Capítulo 1. Currículum Vitae.....	6
Capítulo 2. Datos de la empresa	
2.1. Acerca de American Express México.....	10
2.2. Historia de American Express México.....	10
2.3. Visión y misión.....	11
2.4. Valores Corporativos.....	11
2.5. Descripción del puesto.....	12
2.6. Organigrama organizacional “American Express World Service”...	12
Capítulo 3. Descripción del desempeño profesional	
3.1. Conceptos generales.....	15
3.1.1. Flexibilidad.....	18
3.1.2. Coaching y retroalimentación.....	22
3.1.3. Desarrollo B25.....	25
3.1.4. Reconocimiento de empleados.....	26
3.2. Proyectos de crecimiento	
3.2.1. Flexibilidad.....	29
3.2.2. Coaching y retroalimentación.....	31
3.2.3. Desarrollo B25.....	32
3.2.4. Reconocimiento de empleados.....	33
Caso práctico.....	34
Recomendaciones.....	40
Conclusiones.....	41
Glosario.....	42
Bibliografía.....	42

Introducción

En el presente trabajo se presentará la colaboración que realizó el Sr. Daniel Yu Delgado en la compañía de American Express en el área de comunicación interna y planeo de negocio.

Originalmente la posición de especialista fue creado para elevar un raiting sobre una evaluación que año con año American Express es sometido, es por ello que se crearon 6 iniciativas para que el centro telefónico elevara esta métrica de las cuales Daniel sólo apoyó a 4 iniciativas.

Las iniciativas son las siguientes:

- Flexibilidad
- Coaching y retroalimentación
- Desarrollo B25
- Reconocimiento de empleados

El centro de world service tiene más de 2,000 empleados y se encuentra ubicado en Av. Patriotismo 635 Col. Cd. de los Deportes, México, D.F. 03710. Estas iniciativas requerían tener un impacto positivo en estos empleados, fue un esfuerzo extraordinario el que se logró.

En los capítulos siguientes hablaremos de las actividades que se desarrollaron, no fue una tarea nada sencilla pero los resultados logrados fueron tan extraordinarios a tal grado que tuvieron un impacto en ofrecer una propuesta laboral en forma a Daniel dentro de American Express.



Capítulo 1

Currículo Vitae

Capítulo 1. Currículo Vitae

Daniel Yu Delgado

Camino a la mina 112 • Paseos de Izcalli, Cuautitlán Izcalli • México

CEL (55) 49544003/ CASA (55) 58899202 • E-MAIL yu13@hotmail.com

.....

OBJETIVO Incorporarme al área de finanzas de una empresa para ampliar mis conocimientos, impactando positivamente y eficiente para así crecer y desarrollarme dentro de la organización.

.....

EXPERIENCIA

Bic, No sabe Fallar (Septiembre 2013 – Actualmente)

Trainee de finanzas Latinoamérica

- Realizó auditorías financieras internas a los países de Latinoamérica
- Responsable de resolver problemas y preguntas en cuanto a la herramienta de S2M
- Consolidó y analizó estados financieros de la región
- Apoyo en general en el área financiero

American Express (Diciembre 2012 –Septiembre 2013)

Specialist Compliance FIU EMEA

- Analicé cuentas de clientes tanto consumidores, corporativos y establecimientos del mercado de EMEA (Europa, África & Medio Oriente) de la compañía para que estos no estén vinculados con el lavado de dinero, narcotráfico, terrorismo o violencia organizada.
- Monitoreé patrones de cuentas con credit balance así como también apoyo al equipo de México a realizar cash payments.
- Revisé listas de OFAC, HMUK, EU para elaborar un reporte con los actuales y nuevos enlistados.
- Lideré un programa llamado RC para los empleados del área de FIU, encargándome de realizar eventos, tratar con proveedores para mantener motivados a los empleados.

- Generé la comunicación interna del área
- Apoyé con el desarrollo de un programa de crecimiento para empleados con las siguientes estrategias: Flexibility, recognition, cross training, desarrollo acelerado de bandas 25, learning innovation, coaching & feedback. Trabajando con los VPs de cada línea de negocio
- Realicé un entrenamiento cruzado con el área de finanzas para conocer cifras reales de los bonos/incentivos que tienen los empleados del centro
- Investigación de twitter sobre las experiencias malas y buenas de American Express.
- Diseño de campañas de comunicación dentro de la empresa.
- Elaboré reportes de métricas de las llamadas hacia los clientes.
- Diseño de presentaciones para las juntas semanales.
- Apoyé al área de en una auditoria de CNBV al call center
- Creamos y administramos un torneo de boliche y fútbol para los empleados
- Constante apoyo en eventos para los empleados

EDUCACIÓN Universidad Nacional Autónoma de México

Licenciatura en administración

Junio 2008 - Diciembre 2012

Promedio 9.53

Universidad de los Andes (Colombia)

Semestre de intercambio

Administración de empresas

Agosto 2011 - Diciembre 2011

Seoul Institute for Vocational Training in Advance Technology (Corea del Sur)

Agosto 2010 - Febrero 2011

Diseño Web

HABILIDADES PERSONALES

- Honesto
- Alegre
- Comprometido
- Líder
- Responsable
- Comunico efectivamente
- Leal
- Proactivo
- Trabajo en equipo

CONOCIMIENTOS

- Microsoft Office
- Macintosh
- iWork
- Adobe Flash
- Adobe Illustrator
- Photoshop

LENGUAS

- Español - Lengua materna
- Inglés - Avanzado

Camino a la mina 112 • Paseos de Izcalli, Cuautitlán Izcalli • México

CEL (55) 49544003/ **CASA** (55) 58899202 • **E-MAIL** yu13@hotmail.com



Capítulo 2

Datos de la empresa

Capítulo 2. Datos de la empresa

2.1 Acerca de American Express México

American Express Co. (México) es una compañía global de Servicios Integrados de Viajes y Financieros diversificada con operaciones en más de 200 países y con presencia en México desde 1852. Se caracteriza por ofrecer Servicios Superiores que exceden las expectativas de los Clientes en productos financieros, como Tarjetas personales de servicio y crédito, Tarjetas corporativas y en servicios de viajes de placer y de negocios. American Express proporciona a sus Clientes acceso a productos, ideas y experiencias que enriquecen la vida y contribuyen al éxito empresarial.

2.2 Historia de American Express México

La presencia de American Express en México data de mediados del siglo pasado, cuando se estableció en Acapulco la primera oficina foránea de la Empresa en el mundo, en 1852, sólo dos años después de su fundación. Desde entonces, su desarrollo en el país ha sido notable, ya que México se ha convertido en uno de sus más importantes mercados fuera de los Estados Unidos.

American Express ha sido pionera, en ofrecer en México promociones como los planes de mensualidades sin intereses, así como en la organización de exclusivos eventos en las ciudades más importantes del país. En 2007, el entonces Presidente y Director General, Hélio Magalhaes, consolidó el trabajo que se había realizado en la empresa en nuestro país, al enfatizar la política de servicio que permite que American Express pueda brindar soluciones diversas a las necesidades de todos los clientes con la calidad y exigencia que se requieren.

2.3 Visión y misión

La visión de American Express México es: Ser la Empresa de Servicios más Respetada del Mundo.

Y su misión es: Hacer sentir a los Clientes respetados y especiales a través de Servicio Superior, Experiencia e Integridad insuperables.

2.4 Valores Corporativos

- **Compromiso con el Cliente.** Desarrollamos relaciones que hacen una diferencia positiva en la vida de los Clientes.
- **Calidad.** Ofrecemos productos sobresalientes y servicio inigualable que proveen alto valor.
- **Integridad.** Mantenemos los mayores estándares de integridad en todas nuestras acciones.
- **Trabajo en Equipo.** Trabajamos juntos, cruzando fronteras, para satisfacer las necesidades de los Clientes.
- **Respeto por la Gente.** Valoramos a nuestra gente, motivamos su desarrollo y premiamos su desempeño.
- **Buena Ciudadanía.** Somos buenos ciudadanos en las comunidades donde vivimos y trabajamos.
- **Voluntad para Ganar.** Mostramos una férrea voluntad para ganar en el mercado y en cada aspecto de nuestro negocio.
- **Responsabilidad Personal.** Asumimos responsabilidad personal para cumplir con nuestros compromisos.

2.5 Descripción del puesto

1. Nombre del puesto: Especialista en comunicación y planeo del negocio

2. Funciones generales: La persona que ocupe de esta posición estará encargado de llevar la correcta comunicación de las decisiones tomadas por el VP de World Service México, así como de la planeación de diversas actividades que mejoren la eficiencia y eficacia del centro telefónico.

3. Funciones específicas:

- Seguimiento a las iniciativas del centro telefónico; flexibilidad, coaching y retroalimentación, desarrollo B25 y reconocimiento a empleados.
- Tener juntas semanales con los líderes encargados de estas iniciativas
- Realizar comunicados para todo el centro telefónico de American Express México
- Realización de eventos para empleados
- Revisión de instalaciones en cuanto a comunicación se refiere
- Revisión de redes sociales de American Express México y de sus principales competidores
- Tomar audio y video de eventos dentro del centro

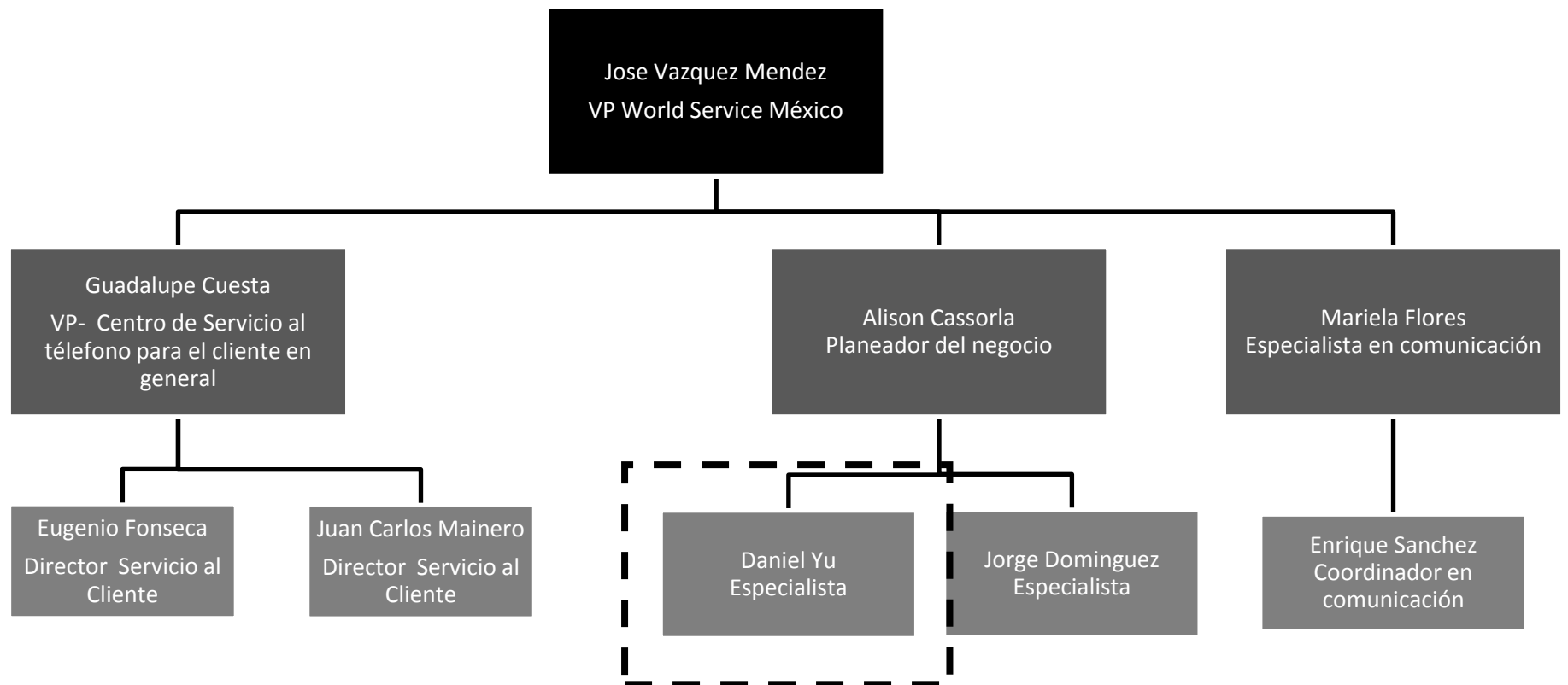
4. Requerimientos académicos:

Titulado o pasante en licenciado en Administración.

5. Género: Indistinto

6. Características personales: Proactivo, líder, organizado, trabajo en equipo

2.6. Organigrama organizacional “American Express World Service”





Capítulo 3

Descripción del desempeño profesional

Capítulo 3. Descripción del desempeño profesional

3.1. Conceptos generales

Los siguientes conceptos serán definidos para comprender las iniciativas que se desarrollaron en el tiempo en que Daniel estuvo laborando en el área de comunicación y planeo del negocio de American Express World Service.

Significado de “World Service”

En American Express, el servicio ha estado en el centro de nuestra empresa desde hace más de 160 años. En World Service, contamos con más de 20,000 empleados talentosos y dedicados que toman este compromiso de corazón con una extraordinaria atención al cliente para los tarjetahabientes y establecimientos de todo el mundo.

En el cuidado de nuestros clientes, los empleados de World Service hacen que cada llamada con el cliente no lo vean como una simple operación, sino como una oportunidad para profundizar en la relación en general. Nuestro objetivo no solo es anticipar y resolver problemas de los clientes, sino que también el de agregar valor a cada interacción.

En World Service nuestros empleados reconocen el papel fundamental que desempeñan en American Express en conjunto con nuestra visión para convertirse en la marca de servicios más respetada del mundo.

3.1.1 Departamento de comunicación interna

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Es un error pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en la etapa que estamos atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí que se esté

convirtiéndose en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía para conseguir retener el talento.

3.1.1.1 Objetivos del departamento de comunicación interna

Como todas las áreas de la organización, la de comunicación interna debe tener como principal objetivo contribuir al logro de sus resultados; de otra forma, ni se entendería ni, mucho menos, se justificaría su existencia. En lo que se va a diferenciar de las demás áreas es en la manera como llevará a cabo esta contribución.

Aquí radica precisamente su misión, razón de ser u objetivo fundamental, que se podría expresar en los siguientes términos: respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, fomentando su involucramiento, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios.

Como se puede ver, este objetivo general comprende cinco específicos (identificación, información, integración, involucramiento e imagen), que van a requerir de una sexta “i” para cumplirse plenamente: la investigación, misma que debe abrir y cerrar el proceso. De esta forma, tenemos lo que hemos llamado el “Modelo de las seis íes”

La responsabilidad de la función de la comunicación organizacional respecto a cada una de estas “íes” es la siguiente:

1. Utilizar diferentes herramientas de Investigación tanto para diagnosticar al inicio del proceso la situación existente en materia de comunicación en la organización, como para evaluar, al final del mismo, los resultados obtenidos con los esfuerzos de mejora.
2. Propiciar la Identificación de los colaboradores con la organización, y por lo tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia. Esto se lleva a cabo, por un lado, difundiendo los

elementos de la cultura corporativa (misión, visión, valores) que hacen que las personas encuentren sentido y dirección, y una serie de principios conductuales que orienten su acción y sus decisiones. Por otro, a través del uso de símbolos que propicien que los colaboradores de la organización se vean reflejados en, y representados por, ellos, y se reconozcan como miembros de una comunidad que tiene una cultura compartida y objetivos comunes.

Informar, integrar, involucrar

3. Asegurar que todas las personas que integran a la organización reciban Información relevante, suficiente, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre su trabajo. Son muchas las cosas que los colaboradores necesitan saber para sentirse parte de la organización y para desempeñar efectivamente sus actividades.

4. Favorecer la Integración de la organización con y entre sus colaboradores. Esto implica mejorar la comunicación vertical, horizontal y diagonal, fomentar el trabajo en equipo, propiciar el rompimiento de las barreras existentes entre las áreas y niveles, y crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes.

Una de las responsabilidades más importantes de la comunicación organizacional en este sentido es la de contribuir a que la empresa sea vista no como una serie de entidades aisladas, sino como un sistema, es decir, como un conjunto de interrelaciones e interdependencias para las que una buena comunicación resulta fundamental.

5. Fomentar el Involucramiento de las personas, es decir, su participación activa y comprometida para el logro de los objetivos organizacionales. Lo que toda empresa busca en materia de capital humano es que éste haga lo que tiene que hacer, lo haga bien y a tiempo, y lo haga con gusto. Para que esto suceda, ciertamente son muchas las variables que influyen, pero sin duda, la comunicación juega un papel de gran importancia.

Por un lado, los colaboradores de la empresa tienen que conocer muy bien cuáles son

los objetivos que ésta persigue, así como los que ellos mismos tienen que cumplir para contribuir a que se alcancen los de la organización. Por otro, estos objetivos tienen que establecerse, y presentarse, de tal manera que las personas los hagan suyos, se identifiquen con ellos y se comprometan a poner todo de su parte para lograrlos.

6. Facilitar la creación de una Imagen favorable y consistente de la organización entre sus públicos. Esto va más allá de la concepción que a menudo se tiene de la imagen como algo meramente externo y ligado a elementos que hacen parecer lo que no se es. El comunicador profesional debe cuidar que la imagen que se cree la gente de la organización a la que pertenece esté sustentada en realidades y no en ficciones, en rasgos reales y no en meras apariencias.

En este sentido, es muy importante que el comunicador verifique constantemente la congruencia entre los mensajes que envía y el ser y quehacer de su organización, ya que de lo contrario el efecto será el inverso: la pérdida de credibilidad.

Asegurar que estos cinco objetivos, apoyados por la investigación, se cumplan, ayudará a que la comunicación en la empresa sea efectiva y contribuya al logro de los resultados organizacionales.

3.1.1 Flexibilidad

Este término se refiere a la capacidad que la empresa cuenta para que sus empleados tengan la oportunidad de en muchos casos tener:

- Más tiempo libre
- Poder trabajar desde casa
- Vestir de jeans en horario de oficina, es decir, de forma casual
- En el caso de las madres poder amamantar a sus hijos en horario de oficina
- Prepararse más en su desarrollo profesional
- Compartir más momentos con su familia

Para un mejor entendimiento definiremos a la flexibilidad en el trabajo como;
*Flexibilidad en el área de trabajo es una importante estrategia de negocios que ayuda a las organizaciones responder a necesidades demográficas, económicas y cambios tecnológicos en el área de trabajo.*¹

La flexibilidad en el trabajo es vital para muchos trabajadores y una opción bienvenida para otros. Y puede ser igualmente beneficiosa para las empresas, aunque sólo si se aplica de forma adecuada. Esto supone que se considere desde una perspectiva de estrategia empresarial. La tecnología ha hecho posible la marca de flexibilidad actual, pero las empresas no pueden considerar la flexibilidad en el trabajo como una cuestión Tecnológica, sino como un desafío administrativo.

A medida que la flexibilidad y los equipos virtuales se convierten en la norma en el mundo de los negocios, los directivos, responsables de equipos y ejecutivos tendrán que mejorar sus competencias y ampliar sus expectativas. El trabajo basado en la oficina y la empresa puede dejar de ser la norma.

Flexibilidad Interna

Desde principios de los ochenta comienzan a implantarse técnicas puntuales de lo que se dio en llamar el “modelo japonés”. Las empresas, sobre todo aquellas con mayor vinculación de los mercados internacionales o de mayor tamaño, comienzan a aplicar en forma parcial y aislada ya sea círculos de calidad, *just in time* interno o externo en algunas etapas del proceso de trabajo y con algunos proveedores, y cambios en la organización del trabajo: trabajo en grupos, polivalencia, achatamiento de las pirámides de mando, reducción de niveles y cambios en el rol de las jefaturas (que adquieren tareas de mayor carácter técnico y administrativo, remplazando aquellas ligadas fundamentalmente al control y la disciplina).

¹ Families and Work Institute, “When Work Works Toolkit. Building support for workplace flexibility (2012),
Pag 1

De esta forma comienzan a vislumbrarse nuevas formas de manejo de la fuerza laboral y la forma de variar el uso de esta fuerza laboral dentro del proceso de trabajo es lo que se conoce como flexibilidad interna o funcional.

Es importante señalar que según Fina (2001: 378) se puede entender la flexibilidad interna “la capacidad que tiene la empresa para asignar a los trabajadores a unas u otras tareas o puestos de trabajo dentro de la empresa”.

Los elementos que conforman la flexibilidad laboral interna según el Diario Colatino (2005), son:

- En primera instancia la polivalencia, que se refiere a la flexibilidad en las tareas: rotación de labores y puestos de trabajo; trabajo en equipo; y desarrollo de equipos al interior de la empresa. Fina (2001) también hace referencia a la polivalencia al señalar que mediante la flexibilidad interna se dan unos sistemas de asignación de trabajo más flexibles y una definición menos nítida de los puestos de trabajo.
- Por otro lado, se da una **Organización** variable de las horas de trabajo durante el día, la semana o el año: horas extra, trabajo en turnos, en fines de semana, horas alternadas o escalonadas, pausas en la jornada diaria, semanas de trabajo comprimidas, anualización de la remuneración y del tiempo de trabajo.
- Seguida de la **Disponibilidad** laboral a todo evento, localización del lugar de trabajo: jornadas parciales, acuerdos por pedido y tele trabajo, determinadas por las nuevas tecnologías de la información y comunicación.
- Para finalizar, Fina (2001) destaca que otro de los elementos de la flexibilidad interna es el **otorgamiento de garantías de estabilidad** sólo para aquel grupo de trabajadores que estén dispuestos a dar una mayor cooperación en la empresa y una mayor flexibilidad en los elementos antes descritos.

Flexibilidad externa

Según De la Garza (2000) tiene que ver con la introducción por la vía de los hechos de

cambios que alteran los convenios colectivos y las condiciones de trabajo en general.

En otras palabras, Según Boissonnant (1996, citado por De la Garza, 2000) la polémica del fin del trabajo al menos parece mal planteada; en todo caso sería la reducción del trabajo formal, estable, y su sustitución por otras formas de trabajo consideradas anómalas en los países desarrollados, pero que en el Tercer Mundo tienen una larga historia de normalidad.

Por esto, es que en los últimos años, más que la flexibilidad de la organización del trabajo, la flexibilidad que preocupa es la de la subcontratación, del trabajo atípico, del sector informal. Teorías diversas exploran una imagen de futuro con escaso trabajo de tiempo completo por tiempo indeterminado.

Según Yáñez (1999) la flexibilidad laboral externa opera sobre la base, por un lado, de contrataciones atípicas, tales como contratos a plazo fijo, temporales, eventuales y a honorarios, y por otro lado, de la externalización y subcontratación de actividades.

Continuando con la definición Fina (2001) señala que por flexibilidad externa se entiende la capacidad de la empresa para aumentar o disminuir el empleo sin incurrir en grandes costes, lo cual generalmente se hace por contratos de tiempo determinado, en los cuales la plantilla puede reducirse o ampliarse cuando sea necesario.

Según el Diario Colatino (2005) son todas las prácticas empresariales que apuntan a la reducción de costos de la mano de obra: mecanismos de contratación, posibilidad de despidos sin indemnización, externalización y subcontratación de actividades (segmentación directa del mercado laboral) entre otras.

Se puede decir entonces, que en líneas generales los elementos que conforman la flexibilidad externa son: mecanismos de contratación y despido, así como, la posibilidad de subcontratación de actividades. En el caso de la subcontratación, es preciso acotar que para el empresario, se hace más eficiente el proceso de producción al subcontratar servicios de manera externa a otras empresas especializadas en ellos. Existiría un

intermediario entre empleador y empleado y se concentrarían los recursos a la real producción o servicio de la empresa.

3.1.2 Coaching y retroalimentación

En este tema dividiremos en dos partes nuestras definiciones; por un lado “coaching” y por el otro “retroalimentación”.

Según Daniel A. Fieldman define al coaching como: actuar de una manera que promueva el continuo desarrollo de habilidades de la gente en la organización.²

Coaching es el arte de asistir a las personas para que logren sus objetivos, superando sus limitaciones y potenciando sus fortalezas.

A lo largo de un proceso de coaching, el coach ayuda a su cliente a identificar su situación actual y el lugar al que desea llegar y juntos establecen objetivos y reflexionan sobre el plan de acción más adecuado para lograrlos. Durante las sesiones, el coach escucha y observa a su cliente y, a través de sus preguntas, le hace reflexionar acerca de sus acciones, pensamientos, opiniones, etc.

Decimos que el coaching genera un aprendizaje transformacional porque tiene la capacidad de producir cambios profundos en las personas de forma muy eficaz y de manera relativamente sencilla. Para ello, el coach no enseña, dirige ni aconseja, sino que actúa más bien como un facilitador de los procesos de reflexión y toma de decisiones de su cliente.

Para lograr sus dos objetivos, empresarial y personal, el coaching empieza desde la selección de las personas, en particular mandos y ejecutivos, que se seleccionan no tanto por lo que saben sino por lo que son. Se estudia criterios de personalidad y se les

² The Manager's Pocket Guide to Workplace Coaching
. Building support for workplace flexibility (2012), Pag 1

pone en situación para observar criterios como la capacidad de comunicación, las aptitudes frente a la presión o ante el riesgo, la capacidad natural de liderazgo, a trabajar en equipo, etc.

El coaching está enfocado a permitir que las personas den lo mejor de sí mismo y por eso utiliza la formación, tanto a habilidades concretas como la dirección de un equipo o la atención al cliente como el desarrollo personal a través de la comunicación, de la auto confianza o de la reducción del estrés emocional.

Las personas no solemos dejar de hacer las cosas porque no sabemos hacerlas, sino porque no nos apetecen o porque existe algún freno que nos lo impide. Por eso el factor motivación es fundamental para lograr resultados. La motivación, como la fe, mueve montañas. El coaching justifica aquí su nombre (entrenamiento) analizando los frenos a la motivación provocando una nueva situación basada en la motivación personal y grupal.

Y el coaching sabe que un equipo necesita una organización en la que cada uno conoce y asume los objetivos comunes; implica una disciplina libremente consentida a los procedimientos y normas necesarias para la eficacia del conjunto. Y como nadie lucha tanto por una organización como cuando ha contribuido a crearla, el coaching ayuda a los miembros del grupo a definirla, estructurarla y a ponerla en marcha.

El coaching es como el psicólogo del grupo, ayuda a los miembros a afirmar y estructurar la personalidad de la empresa, pero nunca se sustituye a ella. Es directivo en la forma, pero no en el fondo. Aporta metodología y experiencia pero su propósito es ayudar a la empresa a madurar (en el sentido grupal) y desaparecer después de su misión de asistencia.

De acuerdo a Manuel London la retroalimentación: guía, motiva, y refuerza comportamientos efectivos y reduce y frena comportamientos inefectivos.³

³ Job Feedback (2003) pag 1

. Building support for workplace flexibility (2012), Pag 1

La retroalimentación o feedback es una herramienta que permite mejorar la comunicación interna y externa, entregando importantes ventajas competitivas a la empresa. Sin embargo, de acuerdo a los especialistas, son muchas las instituciones que la han olvidado o que han tergiversado su uso

Y es que ya no basta con sólo administrar una organización, sino que además es necesario tener y mantener una retroalimentación constructiva, tanto estratégica como de desempeño

Así lo afirmó el investigador de Harvard Business School, Robert S. Kaplan, en su artículo “Los altos ejecutivos necesitan retroalimentación”, quien enfatiza que a medida que los CEOs ocupan puestos más altos, hay menos probabilidades de obtener retroalimentación, porque “los líderes descubren que no lo necesitan, y se sienten cada vez más confundidos acerca de su desempeño y sus necesidades de desarrollo”

Según el profesor y subdirector del Área de Educación Ejecutiva de la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT), Argentina, Mariano Bergman, el sentido del feedback entre un empleado y una compañía es compartir las sugerencias, preocupaciones y observaciones de algún hecho o proceso con el fin de mejorar su funcionamiento

Son innumerables los beneficios que trae consigo la retroalimentación en una empresa. Sin embargo, son pocas las instituciones que consideran el feedback a la hora de mejorar como equipo de trabajo y entregar un mejor servicio.

El uso incorrecto de esta herramienta comunicacional hace que se pierda la posibilidad de convertirse en verdaderas organizaciones inteligentes, en las que el aprendizaje constante les permita desarrollar mejores ejecuciones, reducir costos, incrementar la efectividad, innovar, desarrollar equipo de alto desempeño, entre otros.

3.1.3 Desarrollo B25 (Empleados)

Para comprender mejor este tema definiremos lo que significa B25, la B significa la palabra banda y 25 quiere decir el grado de jerarquía de un empleado en American Express, en este caso el proyecto se realizó para desarrollar a los subordinados.

Así pues se entiende como desarrollo de empleados a las medidas adoptadas dentro de una empresa para fomentar el crecimiento profesional y personal de cada empleado. Los empleados dentro de las organizaciones que ofrecen desarrollo de los empleados se sienten valorados por su empleador y producen grandes cantidades de trabajo de calidad.⁴

El desarrollo personal y profesional de los empleados es un aspecto muy importante que deben gestionar las empresas para garantizar tanto su competitividad como la de los empleados en el mercado.

Asimismo, el desarrollo de los empleados permite la atracción y retención del talento, que cada vez es menos estable en las empresas.

Existen diversas formas de gestionar la formación de los empleados. Las principales herramientas utilizadas por las empresas son:

- Capacitaciones
- Becas para estudios
- Cursos especializados
- Patrocinio de conferencias
- Programas de voluntariado
- Algunas acciones que puede desarrollar la empresa incluyen:
- Detectar el talento organizativo

⁴ Kathy Adams McIntosh "The definition of employee development"
Disponible en la web: http://www.ehow.com/info_7786832_definition-employee-development.html

- Diseñar acciones de retención en cada uno de los procesos de recursos humanos
- Identificar el personal clave y el que tiene un alto potencial de crecimiento
- Definir planes individuales de desarrollo
- Elaborar cuadros de sucesión correspondientes

Diseñar un programa de capacitación con la participación de los empleados (y en lo posible, incluir como beneficiarios a sus familiares) que se base en dos criterios básicos:

Las competencias que se requieren para mejorar el desempeño de la empresa

Los aspectos de desarrollo personal y de calidad de vida que pueden ser de utilidad e interés para los trabajadores. (Ejemplos: Becas de estudio para finalización del bachillerato o para estudios superiores, cursos de idiomas, cursos sobre ciudadanía, cursos de informática)

- Evaluar los programas de formación y hacer los ajustes correspondientes
- Alinear los programas de formación con los planes estratégicos de la empresa
- Conceder incentivos o recompensas para los empleados que participen aplicadamente en los programas de capacitación o que obtengan grados o certificaciones educativas
- Promover el acceso a medios de información, lectura y análisis al interior de la empresa a través de medios impresos o internet

3.1.4 Reconocimiento de empleados

El reconocimiento es esencialmente retroalimentación positiva que permite a los empleados sepan que son valorados y apreciados por sus compañeros de trabajo y la organización. Para tener el mayor impacto en el lugar de trabajo, actividades de reconocimiento también deben reforzar y estimular el trabajo que los avances

empleado, departamento, y/o los objetivos institucionales y los valores.⁵

Cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que, la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa.

Podemos reconocer de forma individual, a un equipo o a nivel organizacional y lo podemos hacer de dos formas, mediante el reconocimiento informal o el formal.

Reconocimiento informal:

Se trata de un sistema que, de una forma simple, inmediata y con un bajo coste refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo y puede, por ejemplo, consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, una palmadita en la espalda o un agradecimiento público inesperado.

Podríamos también desglosarlo en reconocimiento informal sin coste o con bajo coste, según lo acompañemos o no con algún tipo de premio o detalle.

Cuando es inesperado y espontáneo, posee un efecto emocional que, alcanza de lleno al corazón del que lo recibe. A pesar de lo fácil que parece el realizarlo, es el que menos utilizan las empresas, pues siempre existe cualquier cosa más importante para los directivos que pensar y dedicarse por unos momentos a sus empleados o colaboradores.

Reconocimiento formal:

Es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Lo utilizamos para felicitar a un empleado por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la

⁵ "Performance Development"

Disponible en la web: <http://hrweb.mit.edu/performance-development/employee-recognition>

organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho.

El reconocimiento formal es la base de una estrategia de reconocimiento que, nos conduce hacia la retención de nuestros empleados.

En toda estrategia de reconocimiento formal, existen dos partes diferenciadas. La parte intangible, que viene a ser el acto de presentación, donde emana la comunicación emocional y la parte tangible, que es el vínculo físico que utilizamos para hacer que la experiencia sea memorable.

Un acto de reconocimiento es bueno que sea relacionado con algo tangible, ya sea regalos, premios, placas, diplomas, etc. para así vincular la memoria del logro y hacer que impulsen a sus empleados a contar la historia. Es muy importante, la inclusión del logo o imagen corporativa de la organización, para así simbolizar al máximo la experiencia. Por último, recuerde que un acto de reconocimiento formal no tiene por qué ser caro para ser memorable.

Acorde a la estrategia de reconocimiento que apliquemos, según las características de nuestra organización, utilizaremos el reconocimiento formal e informal conjuntamente y alineados con los objetivos definidos, para así implantar una cultura de reconocimiento, que reduzca costes laborales como el absentismo y la baja productividad, aumente el compromiso del personal y se convierta en una sólida y sostenible ventaja competitiva.

Todos necesitamos ser apreciados y reconocidos, pero no necesariamente de la misma forma o con los mismos obsequios. Cada persona es única y de nosotros va a depender averiguar cuál es la mejor forma para valorar su labor.

Existe multitud de ideas para reconocer eficazmente a nuestros empleados, ya sea de manera informal o formal. Dentro de una buena planificación y estrategia, las

posibilidades estarán limitadas únicamente por nuestra imaginación.

3.2. Proyectos de crecimiento

3.2.1 Flexibilidad

Esta iniciativa fue liderada por Estrella Valle que en ese tiempo era la Directora del Banco de American Express, la idea principal se basaba en desarrollar y dar a conocer opciones de flexibilidad dentro de la empresa.

Partiendo de una investigación, se obtuvo el impacto que traía consigo tener estas opciones para los empleados por mencionar algunas:

Se reduce la energía que consumen las oficinas y se mejora de los atascos de tráfico en las ciudades, con la consiguiente reducción de la contaminación. El trabajo flexible favorece asimismo la integración de los discapacitados en el tejido productivo, ofrece a los habitantes de regiones con escaso desarrollo, la posibilidad de trabajar en empresas remotas y generar riqueza local y permite a los habitantes de regiones con escaso desarrollo, la posibilidad de trabajar en empresas remotas y generar riqueza local.

Para los profesionales, las ventajas son también muy claras. Este modelo permite conciliar mejor la vida profesional y la personal, mejora la retención del talento, ya que algunos no quieren volver a trabajar bajo un modelo tradicional. Es interesante también como mejora el acceso al talento global que de otra forma sería imposible tener dentro de la empresa, por razones geográficas.

El trabajo flexible promueve la comunicación interna y la transferencia de conocimiento entre los departamentos, reduce el stress y con ello mejora el rendimiento y la salud de los empleados. En empresas con varias generaciones dentro de los equipos de trabajo, permite que cada uno elija su propio estilo para conseguir sus objetivos.

Una vez teniendo ésta información, generamos una serie de políticas de flexibilidad

para Amex las cuales son:

- Cumpleaños desde casa
- Tiempo flexible
- Periodo de lactancia
- Periodo de paternidad
- PACE
- Trabajo desde casa
- Día flexible

A continuación explicaremos a detalle de que se trata cada una de estas políticas.

Cumpleaños desde casa: Todos los empleados de American Express México tienen el derecho de escoger un día en el mes de su cumpleaños para pasarlo desde casa.

Tiempo flexible: Los empleados tienen el derecho a escoger su horario de entrada que va desde las 7 am hasta las 10 am. Esto siempre y cuando la operación lo permita y con la aprobación de su supervisor.

Periodo de lactancia: Esta iniciativa está enfocada hacia las mujeres de American Express que han dado a luz durante su periodo laboral dentro de la empresa. Ellas tienen 1 hora al día para llevar a cabo esta actividad.

Periodo de paternidad: esta política está enfocada hacia los padres de American Express donde gozan de 5 días adicionales a los de sus prestaciones para pasar tiempo con sus hijos recién nacidos.

PACE: este aplica para cualquier empleado de American Express donde la empresa da al empleado 20 días para que los ocupe en alguna actividad que apoye el desarrollo profesional de este, el sueldo durante estos días solo es del 20%.

Trabajo desde casa: esta política sólo aplica a cierto sector de empleados de American Express, son elegidos aquellos que no estén involucrados en la operación o que tengan manejo de cuentas de clientes. El empleado puede escoger dos días al mes para realizar trabajo desde casa.

Día flexible: política que aplica desde bandas 30 hacia arriba, estos empleados sólo pueden escoger 2 días al mes para hacer un día flexible, es decir, que salgan más temprano del trabajo de su horario habitual. Ejemplo: si un empleado labora 45 horas a la semana o bien 9 horas por día, a su quinto día puede trabajar sólo 5 horas pero del día 1 al 4 trabajar 10 horas, en la siguiente tabla se muestra claramente:

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Total horas
Semana normal	9 horas	9 horas	9 horas	9 horas	9 horas	45 horas
Semana flexible día	10 horas	10 horas	10 horas	10 horas	5 horas	45 horas

3.2.2 Coaching y retroalimentación

Esta iniciativa fue desarrollada en American Express ya que algunos empleados no encontraban las diferencias entre un coucheo y una llamada de atención. Normalmente los empleados entendían que cada vez que se hablaba con su líder era una llamada de atención, más no comprendían que se trataba de un coaching para la mejora de resultados o para llegar a un objetivo dentro de la empresa.

Básicamente se crearon comunicados para informar a los líderes y empleados como deberían de ser este tipo de sesiones para evitar mal interpretaciones. Se llevaron a cabo pláticas o entrenamientos para que los líderes tuvieran mejores herramientas para

desarrollar una buena sesión de coaching y retroalimentación.

Los entrenamientos eran mensuales, así como también las sesiones que los líderes tenían con sus empleados

3.2.3. Desarrollo bandas 25

Iniciativa enfocada al desarrollo de empleados de American Express World Service. En Amex existen distintas líneas de negocio que atienden a diferentes clientes, las cuales son:

- Corporaciones
- Establecimientos
- Atención a clientes en general

La idea de crear esta iniciativa se centraba en que los empleados se desarrollarán para en algún momento ser una banda 30 a lo que se le llama supervisor. Las actividades que se realizaron fueron desde el reclutamiento, selección y seguimiento de proceso. La duración de este programa fue de 6 meses y algunos de los requisitos para poder ser seleccionados fueron los siguientes:

- Nivel de inglés
- La calificación recibida en el año por objetivos realizados
- Nivel de liderazgo
- Que fueran empleados contratados por American Express

Para dar a conocer esta iniciativa se desarrollaron comunicados que se enviaron por vía email y también se presentaron en las pantallas que cuenta el edificio de Patriotismo.

Al final de este programa se les otorgo un reconocimiento, así como también, el privilegio de estar en un listado para ocupar la posición de supervisor en cuanto esta

esté disponible o bien sea creada por el equipo de recursos humanos.

3.2.4. Reconocimiento

El propósito de esta iniciativa era que los empleados de American Express fuesen reconocidos públicamente mediante un evento organizado por las distintas áreas de World Service México. Su nombre era el de recognition day, es decir, día de reconocimientos. Organizamos 5 recognition days cada dos meses los cuales requerían tener una temática en especial, sus nombres fueron;

1. Oscars
2. Prom Night
3. Olimpiadas
4. Día de la independencia
5. Navideño

Cada día de reconocimientos fue organizado por alguna área del edificio de Patriotismo para así no dejar a nadie fuera de estos eventos.

Las tareas para cada evento iban desde organizar los equipos de trabajo hasta la ejecución del evento, se creaban juntas semanales para revisar el progreso de las tareas, algunas de ellas eran:

- Pedir a cada área sus nominados
- Compras de los materiales para la realización del evento
- Organizar la publicidad y difusión del evento
- Diseñar las invitaciones del evento así como también entregarlas a cada empleado
- Ejecutar el evento

Algo muy importante era que cada día de reconocimiento contaba sólo con \$ 10,000 MXN para llevar acabo dicho evento, así fue como cada área requería administrarse ya que el presupuesto era muy bajo y tenía que abarcar a toda los empleados de World Service México. Normalmente se ofrecía una botana con refresco o agua en cada

evento.

Caso Práctico

El caso práctico a desarrollar constará en organizar un evento de reconocimiento hacia los empleados de World Service American Express México. El evento tendrá las siguientes características:

- Organizado por las áreas de staff, es decir, las áreas que no están dentro de la operación diaria (Sistemas, finanzas, recursos humanos y comunicación interna)
- Evento con motivos patrios (realizado en septiembre)
- Solamente se cuenta con \$10,000 MXN para la realización de este evento
- Reconocer a 20 empleados del centro telefónico
- Se tiene un mes para organizar dicho evento
- Se requiere entregar invitación a los empleados

Bajo la dirección de Enrique Quitzé coordinador de comunicación del centro telefónico se comenzará a gestionar las distintas actividades para la creación del magno evento, se organizarán 3 juntas en el mes para coordinar los esfuerzos de las áreas.

En la primera junta se definirá las acciones a realizar de las cuales destacan:

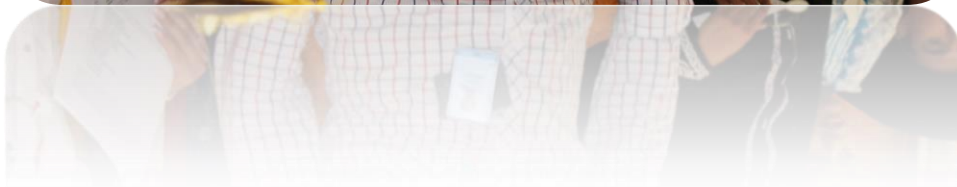
1. Hacer comunicados visuales para crear expectación sobre el evento, ocupando las pantallas y correo electrónico.
2. Reunión con el proveedor que apoyará en el montaje del evento.
3. Selección de un baile con motivos patrióticos para la enriquecer al evento.
4. Repartición de invitación para los empleados.
5. Reunión con los directores de cada línea de negocio para que designan a los empleados reconocidos del mes.
6. Escoger la comida y adornos para la celebración.
7. Elegir dos maestros de ceremonias.
8. Informar a los empleados que requieren asistir al evento con vestimenta patriótica.
9. Creación de un discurso para la entrega de reconocimientos.

10. Reunión con el proveedor para elegir los reconocimientos que se darán durante el evento.

Para la segunda y tercera junta sólo se dará seguimiento a las acciones antes mencionadas.

Después de las reuniones y de la creación y desarrollo del evento estos fueron los resultados:











Recomendaciones

El periodo que tuve la oportunidad de crecer y aprender en esta institución fue de gran experiencia gracias a que la persona con la que laboré siempre estuvieron muy pendiente de mi desarrollo y crecimiento, en este sentido se hacen las siguientes recomendaciones para el puesto y actividades que desempeñé, cabe señalar que las actividades que realizaba día a día aunque tenían un protocolo no eran siempre las mismas.

Eso nos invita a hacer las siguientes recomendaciones:

1. Tener un plan inductivo para el primer mes del especialista.
2. Realizar una presentación formal al menos con los gerentes y directores de World Service México.
3. Que el líder que se encuentre a cargo del especialista este en constante coaching y retroalimentación (comunicación eficaz y efectiva).

Estas recomendaciones son claves para que la persona que ocupe la posición como especialista tenga grandes posibilidades de mejorar el trabajo encomendado. No son muchas recomendaciones ya que todas las tareas que realizaba estaban estructuradas de manera lógica a nivel corporativo y en caso de alguna modificación se implementaría una reingeniería humana y en procesos

Conclusiones

El papel del licenciado en administración es fundamental para la ejecución de la posición del licenciado en administración en el área de comunicación interna y planeo del negocio ya que su formación le permite ser empático en tener una buena comunicación con todas las áreas de American Express México. Como alumno de la FESC Cuautitlán tuve una gran ventaja ya que las tareas o compromisos laborales que me encomendaban eran planeadas con tiempo tomando en cuenta que me tenía que trasladar a mi facultad y casa, esto enfocado a mis tareas profesionales me dio un plus en mis actividades y metas establecidas por American Express México.

Los conocimientos aprendidos en mi formación académica los he aplicado de manera ética y siempre teniendo presente el compromiso y responsabilidad que tengo como universitario y egresado de la FES Cuautitlán es manejarme siempre con los valores universitarios fomentados, sembrados por mis profesores.

Glosario

World Service: Departamento de la compañía de American Express encargada del centro de atención telefónica a clientes.

Coaching: Traducido al español como “entrenamiento”

B25: Grado de jerarquía de un empleado en American Express

Bibliografía

Families and Work Institute (2011). 2012 Guide to Bold New Ideas for Making Work Work. New York: Families and Work Institute and the Society for Human Resource Management, 3-6.

Feldman, Daniel A. The Manager's Pocket Guide to Workplace Coaching. Building support for workplace flexibility (2012) Amherst, Mass. : HRD Press 146 p.

Boushey, H. in The Shriver Report: How a Woman's Nation Changes Everything (Boushey, H. & O'Leary, A.eds), The New Breadwinners (Center for American Progress, Washington, DC, October 2009)