

# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN

UNIDAD SANTO TOMÁS

SEMINARIO: ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS PARA  
LA MEJORA CONTINUA EN LAS ORGANIZACIONES.

"MÉTODOS ALTERNATIVOS PARA LA MEJORA  
DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DENTRO  
DE AMERICAN EXPRESS SERVICIOS FINANCIEROS"

## TRABAJO FINAL

Que para obtener el Título de:

**CONTADOR PÚBLICO**

Presenta:

MARISOL MENDOZA CRUZ

**LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES**

Presentan:

MARCO POLO COLIN MÁRQUEZ  
BRISA IRÁN MENDOZA GONZÁLEZ



CONDUCTOR: M. EN C. JOSÉ LUZ HEREDIA FRANCO  
MÉXICO, D.F. OCTUBRE 2011

**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS**

En la Ciudad de México, D.F., el día 10 del mes de Octubre del año 2011 los que suscriben:

- Maro Polo Colin Márquez
- Marisol Mendoza Cruz
- Brisa Irán Mendoza González

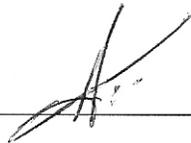
Pasantes de las Licenciaturas:

- 1.- Contador Público
- 2.- Lic. En Relaciones Comerciales

Manifiestan ser autores intelectuales del presente trabajo final, bajo la dirección de M. en C. José Luz Heredia Franco y ceder los derechos totales del trabajo final "Métodos Alternativos para la mejora de la Comunicación Organizacional dentro de American Express Servicios Financieros", al Instituto Politécnico Nacional para su difusión con fines académicos y de investigación para ser consultado en texto completo en la Biblioteca digital y en formato impreso en el Catalogo Colectivo del Sistema Institucional de Bibliotecas y Servicios de Información del IPN.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, graficas o datos del trabajo sin el permiso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección electrónica [marco.p.colin@hotmail.com](mailto:marco.p.colin@hotmail.com), [brisairan@hotmail.com](mailto:brisairan@hotmail.com), [naybi64@hotmail.com](mailto:naybi64@hotmail.com). Si el permiso se otorga el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

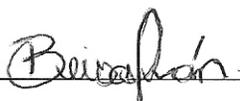
Marco Polo Colin Márquez \_\_\_\_\_



Marisol Mendoza Cruz \_\_\_\_\_



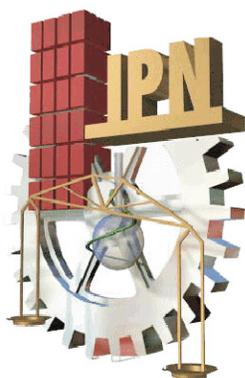
Brisa Irán Mendoza González \_\_\_\_\_



## DEDICATORIAS

*La vida carece de valor si no nos produce satisfacciones. Entre éstas, la más valiosa es la sociedad racional, que ilustra la mente, suaviza el temperamento, alegra el ánimo y promueve la salud.*

*Thomas Jefferson (1743-1826) Político Estadounidense*



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN

UNIDAD SANTO TOMÁS

SEMINARIO: ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS PARA  
LA MEJORA CONTINUA EN LAS ORGANIZACIONES.

"MÉTODOS ALTERNATIVOS PARA LA MEJORA  
DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DENTRO  
DE AMERICAN EXPRESS SERVICIOS FINANCIEROS"

## TRABAJO FINAL

Que para obtener el Título de:

**CONTADOR PÚBLICO**

Presenta:

MARISOL MENDOZA CRUZ

**LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES**

Presentan:

MARCO POLO COLIN MÁRQUEZ  
BRISA IRÁN MENDOZA GONZÁLEZ



CONDUCTOR: M. EN C. JOSÉ LUZ HEREDIA FRANCO  
MÉXICO, D.F. OCTUBRE 2011

## *Dedicatorias Brisa Irán*

### *A mis Hijos Yael y Heber*

*Porque son el motor que me ha alentado a terminar este ciclo tan crucial en mi vida, gracias por apoyarme, alentarme y compartir conmigo esta experiencia. Quiero que tengan presente que el estudio es su mayor herencia para poder elegir el mejor camino en su vida y que este trabajo signifique el ejemplo y la perseverancia para lograr las metas que se propongan, recuerden que en la vida hay cosas buenas y malas pero que en ustedes esta aferrarse con todas sus fuerzas a las cosas buenas y correctas para conseguir sus sueños. Hoy yo he cumplido un sueño que tuve de niña y ahora que soy madre quiero compartir ese sueño con los dos amores de mi vida. Con toda mi alma y corazón para ustedes mis príncipes.*

### *Mamá*

*Gracias por qué hiciste de mí la Mujer que hoy soy, por estar conmigo en los momentos buenos y sobre todo porque me has levantado en momentos difíciles. Eres mi Madre, pero sobre todo mi mejor Amiga, con tus palabras y enseñanzas me ayudaste a crecer y esas mismas palabras son las que siempre he recordado para salir adelante; sé que no he sido la mejor hija, pero tu si has sabido ser la mejor Madre. Este logro quiero que lo hagas tuyo porque juntas lo hemos trabajado, gracias por ayudarme, procurarme y sobre todo acompañarme en estos años de mi vida, te amo y te entrego mi sueño que es también el tuyo. Tu hija Brisa*

### *A mi Esposo Francisco*

*Gracias por ayudarme y apoyarme en la decisión de concluir este ciclo en nuestra vida, tú me has acompañado en esta trayectoria y hoy quiero compartir contigo el fruto de nuestro esfuerzo, esperando sea la base para un mejor futuro juntos. Quiero que este triunfo lo compartas y que te haga tan feliz como me ha hecho a mí; porque es uno de los resultados que te he dado gracias a tu trabajo constante. Tu amiga y compañera Brisa.*

### *A mi Hermano Walter*

*Porque siempre me has apoyado en mis decisiones, has compartido mis logros y constantemente me enseñas con tu ejemplo, tus logros y con el gran espíritu emprendedor de superación. Eres mi hermano el más pequeño y del que tanto he aprendido, eres mi amigo cuando necesito desahogo y consuelo y muchas veces mi aliciente para levantarme cuando fracaso. Gracias hermano porque siempre me has acompañado, apoyado y respaldado. De tu hermana y amiga que te admira y te quiere. Brisa*

*Al Instituto Politécnico Nacional, ESCA Tepepan y ESCA Santo Tomas*

*Por qué me dieron la oportunidad de pertenecer a esta gran familia, para darme las herramientas y llegar hacer un Lic. En Relaciones Comerciales. A mis maestros que integran esta Institución y que tuve a lo largo de estos cuatro años, dejándome la enseñanza y la sabiduría de sus conocimientos. Y sobre todo Gracias a mi Asesor José Luz Heredia porque me ayudo a concluir este trabajo y me hizo revalorizar todo lo que me ha dado mi escuela.*

## DEDICATORIA

### A MI MADRE ANITA MARQUEZ HERNANDEZ

A la persona que no solo me dio la vida si no que me enseñó el valor de la misma se encuentra en la familia, gracias por darme todo tu cariño incondicionalmente, quiero que te sientas muy orgullosa porque este proyecto te pertenece a ti la mujer que más admiro en el mundo. Gracias por ser mi madre y padre a la vez porque hoy que soy padre entiendo tu gran amor que nos tienes por tomar ese papel. Gracias por no dejarme caer en los momentos más difíciles y estar en los mejores de mi vida de los cuales siempre me alentaste. Mama recuerda estas palabras hoy, mañana y siempre lo que soy hoy en día te lo debo a ti que con tu ejemplo me has enseñado que en una carrera es muy fácil triunfar profesionalmente si tienes una buena educación pero en la vida el triunfo se logra cuando tienes una familia llena de amor con la que puedes contar siempre y eso ninguna escuela te lo enseña por eso Te Amo Mami.

### AMI ESPOSA G. NAYELLI RANGEL

A mi esposa y compañera que confió en mí desde el momento que nos casamos con quien estoy compartiendo otra etapa más de mi vida, quiero dedicarte este logro tan importante, gracias por apoyarme y alentarme a terminar este sueño y sé que lograremos muchos más durante el largo camino que nos espera. Gracias por darme el mejor de los regalos que a un hombre se le puede dar a nuestro hijo Santiago quien fue el ángel que me recordó la importancia de terminar este proyecto. Me alegra compartir con la mujer que creyó en mí en todo momento, quien me apoyo incondicionalmente y con quien quiero estar hasta el final de los tiempos. TE AMO.

### A MI HIJO SANTIAGO

Que con con una sonrisa se me olvida todo lo malo que pudo tener mi día, tu eres mi mayor tesoro que la vida me pudo dar, quiero que sepas lo importante que eres para mí y que realmente tú fuiste la luz que me ilumino para poder concluir este proyecto que quiero dedicarte con todo mi corazón. Espero cuando leas estas líneas sepas que tu padre está aquí siempre para ti como mi madre lo estuvo para mi, deseo ser un ejemplo en tu vida así como tú eres quien más me está enseñando en la mía, nunca olvides que con el apoyo de tu familia que tanto te quiere puedes lograr lo que te propongas y no dudes que ahí estaré cuando más me necesites. Te quiero Santiago. Tu PADRE

### A MI HERMANA NANCY ELIZABETH COLIN MARQUEZ

Hermanita yo tuve la dicha de tener a mi mejor amiga de mi misma sangre porque eso eres para mí y me lo has demostrado en muchas ocasiones, sin ti no creo que lo hubiera logrado terminar este sueño pero sabes soy muy afortunado de tenerte como mi ángel que siempre cuidó desde que éramos niños y aunque sé que no he sido el mejor hermano del mundo si soy la persona que más te quieres y que nunca te va a dejar sola porque nos tenemos el uno al

otro en las buenas y en las malas siempre. Nunca te olvides que aunque yo soy el pequeño siempre quise ser el hombre de la casa para cuidar de ti y de mi mamá. Gracias x por apoyarme y alentarme en este logro que también es tuyo.

#### A MIS ABUELOS MAMA ADELA Y PAPA SANTIAGO

Quiero dedicarles este proyecto y agradecerles por cuidar de mí por ser mis segundos padres, su ejemplo de vida me ayudó a entender la mía y concluir mis metas. Nunca olviden a este nieto que los admira, los quiere y los respeta.

#### A MIS TIOS

Edmundo Colin, Fidalfo Toledo, Francisco Toledo, Enrique Márquez, Enriqueta Márquez y Fabiola Ensana Gracias, por nunca dejarnos solos, por apoyar a mi madre cuando más lo necesito, por compartir los momentos difíciles y los más felices de mi vida por ser parte de mi familia los quiero.

#### A MIS AMIGOS

Abraham, Paula, Rebeca, Carmen, Fabiola y Diana. Que siempre compartieron momentos tan importantes conmigo y los cuales son amigos de toda la vida con quien puedo contar siempre.

#### AL IPN

Por ser más que mi casa de estudios, un lugar donde aprendí a entender la vida profesional siempre buscando el equilibrio en la personal. Por ser mi alma Mater con este proyecto quiero retribuir todo lo aprendido. A mi asesor José Luz Heredia por recordarme los valores y el compromiso de mi carrera.

**MARCO POLO COLIN MARQUEZ**

*Gracias a Dios y a la Vida, por conservar con vida y salud a mis seres queridos para tener la oportunidad de disfrutar y compartir con ellos este momento lleno de felicidad y satisfacción, Gracias Señor por acompañarme siempre y en todo momento de dificultad, por llenarme de sabiduría y fortaleza aun en esos instantes de flaqueza, para que fuera posible este triunfo, por proveerme de todo lo necesario para salir adelante y por cuidar a mi familia en todas esas horas de ausencia.*

*A mis padres mis compañeros de toda la vida, Mami gracias, por darme la vida, por ese amor y apoyo incondicional, por tu preocupación, por esas horas de oración donde pediste siempre a Dios me diera la fuerza que necesitaba para lograr este sueño, por ser mi madre y mi amiga, gracias por esas noches de desvelo que a mi lado compartiste, agradezco el que me hayas enseñado y demostrado con tu ejemplo que todo esfuerzo al final tiene su recompensa. Ese esfuerzo que hoy, se convierte en tu triunfo y el mío. Te Amo. Gracias Papi, por estar siempre a mi lado, por tu apoyo y ese enorme cariño que me has dado, aun cuando en ocasiones no lo merezca, por tus consejos por haber estado a mi lado en los años mas difíciles, por todo gracias. A mis hermanos gracias a cada uno de ellos por estar presente en momentos de alegrías y dificultad, por que cada uno me ha dejado una enseñansa y por su cariño.*

*Gracias Amin, por estos dos años llenos de felicidad, por estar a mi lado en esta etapa final, por motivarme a continuar y a tomar las decisiones correctas, que hoy a ambos nos llevan a ver realizado este sueño, gracias por tu compañía y por esas ganas que siempre demostraste que aunque a veces no expresaba pero tambien me me llenaban de ilusión. Te Amo*

*Gracias a todos a todas esas personas que caminaron junto a mi en esta caminata, que se emocionaron con mis logros y que siempre me motivaron para continuar y no decaer, a ellos que se interesaron en todo momento por mi, en especial a mis Padrinos Pedro Cruz y Lourdes Sánchez gracias por su apoyo incondicional, por sus consejos , por estar presentes cuando mas los he necesitado, por preocuparse siempre por nosotros , los Quiero Mucho y si nunca lo he dicho siempre han sido mi ejemplo y a ambos los admiro en verdad.*

*Al Instituto Politécnico Nacional y a mis Profesores, por abrirme sus puertas y permitirme estudiar en esta Institución tan respetable y honorable, de la cual estoy orgullosa de pertenecer y a mis profesores por su ejemplo de profesionalidad, por ser mi guía y enseñarme durante el transcurso de mi carrera todo lo necesario para ser un excelente profesionista pero sobre todo y una mejor persona.*

*Marisol Mendoza Cruz*

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>I</b>
<b>CAPÍTULO I FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA</b>	
<b>1.1 Planteamiento del Problema</b>	<b>2</b>
1.1.1 Definición	2
1.1.2 Delimitación	2
1.1.2.1 Delimitación Teórica	2
1.1.2.2 Delimitación Geográfica	3
1.1.2.3 Delimitación Temporal	3
1.1.3 Objetivo General	3
1.1.3.1 Objetivos Específicos	3
1.1.4 Preguntas de Investigación	4
1.1.5 Justificación	4
<b>1.2 Marco Teórico</b>	<b>5</b>
1.2.1 Antecedentes	5
1.2.2 Teorías	12
1.2.2.1 La Teoría Clásica	12
1.2.2.2 La Teoría Humanista	13
1.2.2.3 La Teoría de Sistemas	14
1.2.2.4 Teoría Contingente	15
1.2.3 Marco legal	18
1.2.4 Aclaración de Conceptos	18

<b>1.3 Hipótesis</b>	<b>21</b>
1.3.1 Hipótesis de Investigación	21
1.3.2 Hipótesis Nula	21
1.3.3 Operacionalización de la Hipótesis	21

## **CAPÍTULO II AMERICAN EXPRESS SERVICIOS FINANCIEROS**

<b>2.1 Acerca de la Compañía</b>	<b>23</b>
2.1.1 Historia	23
2.1.2 Visión y promesa de marca	25
2.1.3 Valores Corporativos	25
<b>2.2 Productos y servicios que ofrece</b>	<b>26</b>
2.2.1 Tarjetas Personales de Servicio o Cargo	26
2.2.2 Tarjetas y Servicios Corporativos	32
2.2.3 American Express Bank: Tarjetas de Crédito y Productos de Inversión	32
2.2.4 Programa Membership Rewards	33
2.2.5 Servicios de Viaje	33
2.2.6 Travelers check	34
2.2.7 Red de Establecimientos Afiliados	34

## **CAPÍTULO III COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN AMERICAN EXPRESS SERVICIOS FINANCIEROS**

<b>3.1 Comunicación Organizacional</b>	<b>37</b>
3.1.1 Importancia	37
3.1.2 Función de la Comunicación	38
3.1.3 Dirección de la Comunicación	39
3.1.4 Redes Formales e Informales	41

<b>3.2 Barreras para la comunicación eficaz</b>	<b>41</b>
3.2.1 Filtración	42
3.2.2 Percepción Selectiva	42
3.2.3 Defensa	42
3.2.4 Lenguaje	42
<b>3.3 Organigrama comunicacional</b>	<b>43</b>
3.3.1 Ventas (Sales)	46
3.3.2 Adquisiciones (New Accounts)	47
3.3.3 Atención a Clientes (TSC)	48
3.3.4 Crédito (Cerdit)	49

## **CAPÍTULO IV MÉTODOS DE COMUNICACIÓN EN AMERICAN EXPRESS SERVICIOS FINANCIEROS**

<b>4.1 Métodos de Comunicación en American Express</b>	<b>51</b>
4.1.1 Medios de Comunicación	51
4.1.2 Cuales se utilizan en American Express	52
4.1.3 Canales de comunicación	52
<b>4.2 Councing</b>	<b>53</b>
4.2.1 Cursos y Capacitaciones	53
4.2.2 One and One	53
4.2.3 Juntas Staf	54
4.2.4 Town Hall	55
<b>4.3 Escritos</b>	<b>55</b>
4.3.1 Notiexpress	55
4.3.2 Manuales	55
4.3.3 Memorándum	56
4.3.4 Folletos o Trípticos	56
4.3.5 Carteles	57

<b>4.4 Electrónicos</b>	<b>57</b>
4.4.1 Internet	57
4.4.2 Intranet	58
4.4.3 Infonet	59

## **CAPÍTULO V: PROPUESTAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA AMERICAN EXPRESS SERVICIOS FINANCIEROS**

<b>5.1 Propuestas de comunicación organizacional para American Express Servicios Financieros</b>	<b>61</b>
5.1.1 Encuesta y Sondeo	61
5.1.2 Resultados sobre la recolección de datos	67
<b>5.2 Propuesta 1 : Team Building</b>	<b>69</b>
5.2.1 Trabajo en equipo y buena comunicación	69
5.2.2 Mejorar la comunicación	70
5.2.3 Como ayuda al desarrollo en la organización	71
<b>5.3 Propuesta 2: Equipo de Mejora Continua</b>	<b>72</b>
5.3.1 Método de Mejora Continua	72
5.3.2 Cómo funcionan los Equipos de Mejoras	73
5.3.3 Reglas de Funcionamiento en Equipos de Mejora	73
5.3.4 El proceso de Equipos de Mejora	75
5.3.5 Principios de mejora continua	79
<b>5.4 Propuesta 3: Método Alternativo de Comunicación “Contigo”</b>	<b>79</b>
5.4.1 ¿Que es Contigo?	79
5.4.2 Metodología del Método de Comunicación “Contigo”	80
5.4.3 Desarrollo del Método “Contigo”	80

<b>5.5 Encuesta de Satisfacción en la aplicación del método “contigo”</b>	<b>81</b>
5.5.1 Etapas de Desarrollo	82
5.5.1.1 Etapa de Selección de Evaluadores	82
5.5.1.2 Etapa de Evaluación	82
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>85</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>88</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>93</b>

# INTRODUCCIÓN

*La libertad de buscar y decir la verdad es un elemento esencial de la comunicación humana, no sólo en relación con los hechos y la información, sino también y especialmente sobre la naturaleza y destino de la persona humana, respecto a la sociedad y el bien común, respecto a nuestra relación con Dios.*

*Juan Pablo II (1920-2005) Papa de la iglesia católica*

## INTRODUCCIÓN

American Express Servicios Financieros es una empresa reconocida a nivel mundial que se ha caracterizado por ofrecer un servicio de calidad a sus clientes, teniendo como visión ser la marca de servicios más respetada del mundo.

Sin embargo, considerando aspectos relevantes dentro del servicio encontramos que en la organización hay fallas en relación a la comunicación organizacional que se da dentro de los departamentos; ya que muchas de las veces los empleados son los que no manejan adecuadamente la información y son ellos los que tienen un mayor acercamiento con los clientes.

Por esto hemos centrado la atención de nuestro trabajo dentro de los departamentos de Ventas, Crédito, Adquisiciones y Servicio a Clientes siendo estos los departamentos que tienen un acercamiento más directo con los clientes; por consiguiente, hemos considerado que si existiera una mejor comunicación organizacional dentro de estos, la empresa ofrecería ya no solo un buen servicio, sino un mejor servicio a sus clientes.

Con este proyecto de investigación pretendemos mejorar la comunicación dentro de la organización, y que esas fallas que llega a tener la empresa se puedan corregir, de tal manera que se vea reflejada en el servicio con los clientes.

Pará lograr esto, hemos estudiado y recopilado información relevante de la empresa que nos aporte suficiente información para la investigación que llevaremos a cabo; esto con la ayuda de un instrumento (cuestionario) de recolección de datos que se les hará a los gerentes de los cuatro departamentos a estudiar y de esta forma obtendremos información más confiable la cual se está manejando dentro de la organización.

Con los datos que recopilemos pretendemos describir y ampliar los medios de comunicación que se utilizan dentro de American Express Servicios Financieros lo cual nos ayudara a entenderlos, para que nos dé pie a desarrollar nuestro proyecto y así poder proponer métodos alternativos.

La investigación quedara dividida en cinco capítulos, en donde se describirán los objetivos que pretendemos alcanzar con la investigación, los antecedentes de la compañía que nos servirán para tener un mayor panorama de la empresa que estamos estudiando, el tipo de comunicación que existe dentro de American Express Servicios Financieros para saber cómo fluye la comunicación e información dentro de los departamentos y de qué manera llega tanto a los empleados como a los clientes , así como los medios de comunicación que utiliza para saber cómo capacita a sus empleados y de qué manera los integra dentro de la empresa para que realicen adecuadamente su trabajo.

Por último describiremos la encuesta que se les realizo a los empleados para que nos informaran acerca de cómo ellos perciben la comunicación y como fluye la información dentro y fuera de sus departamentos, para que de esta forma podamos hacer propuestas confiables ya que en el último de los casos ellos son los que manejan la información y los que tienen una comunicación más directa con todos los integrantes dentro de la organización.

Por tal motivo en el último capítulo decidimos incluir esta información y posteriormente incluir las propuestas que le hacemos a la empresa para poder mejorar la Comunicación Organizacional.

Cabe mencionar que lo fundamental de esta investigación es proponer métodos de Comunicación Organizacional que ayuden a mejorar la comunicación dentro de los departamentos de Ventas, Adquisiciones, Crédito y Servicio al cliente siendo estos los que tienen un acercamiento mayor con los clientes; ya que estamos conscientes que la comunicación dentro de la empresa no es tan mala ya que los mismos empleados lo mencionaron, pero también mencionaron que hace falta mejorarla y aquí es donde entra la investigación y las propuestas que aplicamos, ya que si American Express se encuentra dentro de una comunicación promedia (buena). Por qué no implementar nuevos métodos para que su comunicación llegue hacer de excelencia.

## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS**

*El hombre es el ser que necesita absolutamente de la verdad y, al revés, la verdad es lo único que esencialmente necesita el hombre, su única necesidad incondicional.*

*José Ortega y Gasset (1883-1955) Filósofo y ensayista español*

## **1.1 Planteamiento del problema**

### **1.1.1 Definición**

La comunicación organizacional dentro de American Express Servicios Financieros no fluye adecuadamente en los departamentos de Ventas, Crédito, Adquisiciones y Atención a Clientes, lo que origina un deficiente servicio y la pérdida de clientes ante la gran oferta que existe en el mercado.

### **1.1.2 Delimitación**

#### **1.1.2.1 Delimitación Teórica**

La investigación se centrará en el Sector Financiero tomando como caso práctico a la Compañía American Express Servicios Financieros por lo cual tendrá un principal punto de impacto, aportando información útil que ayude solo en el mercado de México.

La presencia de American Express en México data de mediados del siglo pasado (1852), cuando se estableció en Acapulco la primera oficina foránea de la empresa en el mundo. 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 Estados Unidos.

Un servicio de excelencia que pretende seguir manteniendo y mejorando con la presente investigación.

---

---

### **1.1.2.2 Delimitación Geográfica**

La investigación se realizará al sector de Servicios Financieros American Express México con sede en: Av. Patriotismo No. 635 Col. Ciudad de los deportes Del. Benito Juárez.

### **1.1.2.3 Delimitación Temporal**

La investigación comprende del mes de Julio a la primera quincena de mes de Septiembre del 2011.

### **1.1.3 Objetivo General**

Implementar métodos alternativos de comunicación organizacional que puedan ser utilizadas en los departamentos de Ventas, Adquisiciones, Crédito y Atención a Clientes dentro de la compañía American Express Servicios Financieros México para mejorar la calidad en los servicios que ofrece.

#### **1.1.3.1 Objetivos Específicos**

- Compartir la información en los principales departamentos (ventas, adquisiciones, crédito y atención a clientes) de manera eficiente para optimizar los recursos de cada área.
- Procurar mantener un buen ambiente entre los principales departamentos (ventas, adquisiciones, crédito y atención a clientes) para que tengan un buen funcionamiento en sus actividades.
- Reconocer y apoyar el desarrollo profesional de los empleados para lograr su compromiso con la compañía.
- Monitorear al desempeño del área de vetas para que la información llegue a los clientes de manera objetiva y así mantener la promesa de marca.

---

---

#### **1.1.4 Pregunta de Investigación**

¿Por qué la comunicación que fluye dentro de los departamentos (ventas, adquisiciones, crédito y atención a clientes) de American Express Servicios Financieros no llega de manera eficiente y en el tiempo adecuado?

#### **1.1.5 Justificación**

Ante la creciente oferta que existe de empresas que ofrecen servicio financieros y bancarios han ocasionado que la competencia se tan variada.

Pero no todas las empresas ofrecen un servicio de calidad lo que ha ocasionado que existan demasiados clientes inconformes por que no se les cumple lo que se les promete o que el servicio es muy deficiente porque muy fácilmente se decepcionan y cambian de proveedor de servicio, esto en gran medida se produce porque no hay una correcta comunicación organizacional.

Danián,T /Corresponsal de El Economista(11 de marzo,2011-00:06)Menciona que “En México los principales motivos de las quejas contra los bancos son: cargos no reconocidos por los clientes, excesivos cobros de intereses, comisiones y penalizaciones moratorias e inconformidades relacionadas con el buró de crédito. Las instituciones bancarias con más quejas fueron: Bancomer, Banamex, HSBC, Santander, Banorte.”

American Express no está exenta de estas quejas y pérdida de clientes aunque en un menor grado y por esto se pretende implementar métodos alternativos de comunicación entre los principales departamentos que ayude a mejorar aún más el servicio que se ofrece a los clientes.

---

---

## **1.2 Marco Teórico**

La investigación se ubica dentro de la comunicación organizacional de la empresa de American Express Servicios Financieros.

### **1.2.1 Antecedentes**

El estudio de la comunicación organizacional puede ubicarse en el campo universal de las ciencias sociales alrededor de hace tres décadas.

Esta disciplina se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros; entre estos y el público externo, fortaleciendo y mejorando la identidad y desempeño de las entidades.

La comunicación organizacional se considera por lo general como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura.

No obstante se debe considerar que esta estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización. Las colectividades en las que la comunicación en las organizaciones se lleva a cabo son consideradas típicamente como sistemas.

Un sistema para organizar está compuesto por una serie de actividades interdependientes que al integrarse forma un conjunto específico de objetivos. Por lo tanto, la comunicación en las organizaciones se considera

---

---

como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas.

Por consecuencia la comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes. A pesar del hecho de que las organizaciones han existido desde los tiempos bíblicos de una u otra forma, no fue sino hasta principios de siglo XX que las teorías formales de la organización fueron desarrolladas y diseminadas ampliamente.

En determinado ámbito se le considera como una ciencia formal y propia a través de la comunicología y por todo lo anterior resulta difícil diferenciar entre lo que es comunicar y lo que es informar.

La comunicación también es necesaria para una democracia saludable y sirve como el proceso mediante el cual las personas expresan ideas y hacen evaluaciones informadas de los demás.

A medida que nuestra población se vuelve más diversa, lo mismo sucede con la necesidad de comprender perspectivas múltiples para poder trabajar bien con los miembros de un equipo con edades, culturas, razas y religiones diferentes.

Para trabajar con distintos grupos de personas se necesitan habilidades para colaborar y entablar relaciones. Si bien las empresas individuales pueden proporcionar entrenamiento técnico que ayude a cubrir los requerimientos para un puesto, pero no siempre están preparadas para enseñarles a sus empleados como comunicarse entre sí.

El estudio y la práctica laboral implican tomar en serio todos los aspectos de la comunicación, desde el gesto mínimo a alguien que pasa frente a nosotros hasta las presentaciones formales en los ambientes profesionales.

Una vez que el proceso de comunicación se inicia, no se puede desaparecer ni congelarse en el tiempo. La manera en que este proceso se desenvuelve afecta a todos los interesados.

La belleza de la comunicación humana decide en la capacidad de negociar suficiente comprensión mutua acerca de las palabras, los gestos y otros tipos de símbolos para interactuar con otros que son muy distintos a nosotros.

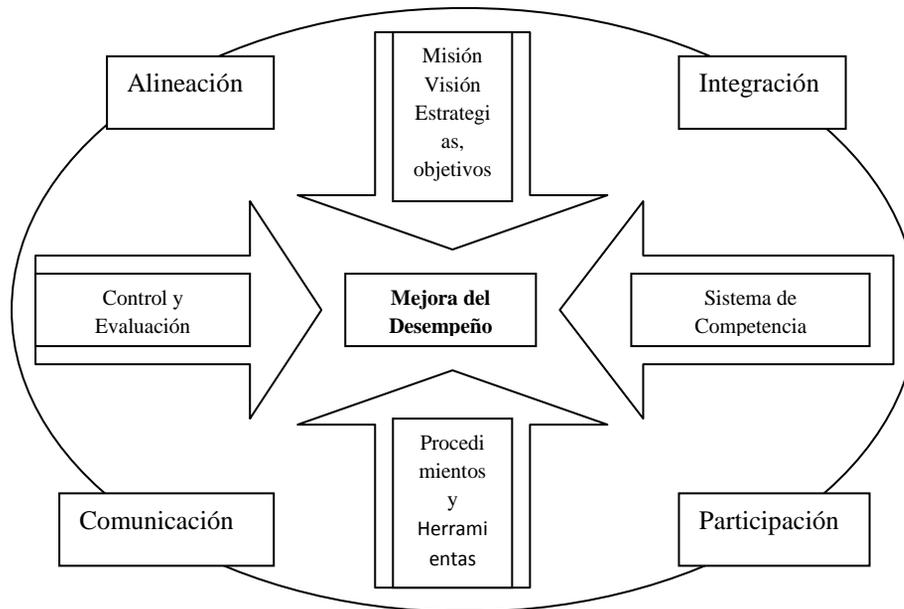
Para las organizaciones profesionales a menudo se expresa como códigos de conducta. En cada uno de los grupos a los que pertenece, hay expectativas respecto del adecuado comportamiento y estas formas parten de la cultura de la misma colectividad. Cada expectativa se fundamenta en un acuerdo respecto de lo que es bueno, correcto o justo.

Este comportamiento organizacional aporta un conjunto útil de herramientas a muchos niveles de análisis. Por ejemplo ayuda a los administradores a observar la conducta de los individuos dentro de una organización. También les permite entender la complejidad de las relaciones interpersonales cuando dos personas interactúan.

En el siguiente modelo podemos describir de una mejor manera la importancia de la comunicación dentro de una organización, así como el desempeño que deben alcanzar o llevar a cabo los empleados para lograr lo que se les ha establecido dentro de la organización.

En el mismo se muestra como la mejora del desempeño está inmersa en las fórmulas para la exitosa aplicación de los planes estratégicos de cualquier organización.

**Modelo del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño del Capital Humano.** (M. S. C. Francisco Rodríguez González. Gestión del talento)



La mayoría de las ciencias comparten cuatro metas: describir, entender predecir y controlar algunos fenómenos, estas son también las metas del comportamiento organizacional.

Puesto que los administradores son responsables de los resultados, tienen un interés vital en poder causar un impacto en la conducta de los empleados, el desarrollo de habilidades, el esfuerzo de los equipos y la productividad. Los administradores deben de ser capaces de mejorar resultados mediante acciones que ellos y sus empleados emprendan, y el comportamiento organizacional puede ayudarlos a alcanzar esta meta.

Algunas compañías están descubriendo que demostrar un sentido de interés en los demás, escuchar realmente a los empleados y preocuparse tanto por la competencia como por las relaciones se encuentran entre las claves de la motivación de la fuerza del trabajo actual.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, los empleados no pueden saber lo que sus compañeros están haciendo, la administración no puede recibir informes y los supervisores y líderes de equipo no pueden dar instrucciones.

La coordinación del trabajo es imposible, porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Podemos decir con confianza que todo acto de comunicación influye en la organización en alguna forma.

La comunicación ayuda a alcanzar todas las funciones básicas de la administración: planeación, organización, dirección y control; de modo que las organizaciones pueden lograr sus metas y superar sus retos.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo. La gente entiende mejor sus puestos y se siente más comprometida con ellos. En ciertos casos, incluso cederá de manera voluntaria algunos de sus privilegios de largo tiempo porque considera que se justifica un sacrificio.

Por otro lado aunque cuando el receptor reciba el mensaje y haga un esfuerzo genuino para decodificarlo existen numerosas interferencias que pueden limitar su comprensión, estos obstáculos actúan como ruido.

El ruido puede evitar totalmente una comunicación, filtrar y eliminar parte de ella o darle un significado incorrecto y se pueden identificar tres tipos de barreras que son personales, físicas y semánticas.

Los efectos funcionales y disfuncionales es donde los administradores necesitan predecir los efectos de corto y de largo plazo, medir criterios “duros” y “blandos” y considerar los probables efectos sobre diversos grupos de interesados, como empleados, administradores y accionistas.

Los empleados también pueden ser la causa de efectos funcionales o disfuncionales sobre la organización. Pueden ser creativos, productivos y entusiastas y tratar activamente de mejorar la calidad de los productos o los servicios de la organización.

Por otra parte, pueden ser lentos, ausentarse con frecuencia, no estar dispuestos a usar su talento y resistirse a los cambios organizacionales. Para que los empleados tengan conductas funcionales, necesitan recibir expectativas y promesas claras de obtener recompensas. Además, a cambio, la organización necesita el compromiso de los empleados.

Dentro de una organización constantemente trabajamos en equipo para lograr alcanzar objetivos establecidos por la empresa para esto tenemos que entender lo que esto implica. La eficiencia y la integración de las actividades se logran por medio de la división de trabajo, que crea niveles de autoridad y unidades funcionales, y la delegación, que asigna tareas, autoridad y responsabilidad a otros. El resultado es la jerarquía operativa integrada por múltiples niveles de autoridad.

Las estructuras organizacionales clásicas son básicamente mecanicistas, pues su intención es lograr que las personas actúen de manera tan eficiente y previsible como las máquinas. Las personas se especializan en muchas actividades dirigidas por niveles de supervisión. Cada nivel de superior tiene más poder e influencia hasta que se alcanza el nivel máximo, donde se lleva a cabo la dirección central de toda organización.

Las organizaciones modernas son más eficaces en situaciones típicas del siglo XXI. Sin embargo, funcionan mejor si el ambiente es dinámico, es decir, que requiere cambios frecuentes en la organización.

También funcionan mejor cuando las tareas no están definidas lo suficiente como para adquirir caracteres de rutinarias. Si los empleados desean autonomía, apertura, variedad, cambio y oportunidades para probar nuevos enfoques, la forma organiza es mejor.

En particular muchos equipos supervisan su propio trabajo, reciben capacitación en métodos de solución mutua de problemas, comparten internamente las responsabilidades de liderazgo, aceptan e incluso fomentan el conflicto y se miden con base a sus resultados colectivos (no individuales).

Por consiguiente el desarrollo en la organización es un proceso útil; su principal ventaja es que trata de administrar los cambios de toda una organización o una unidad importante de esta. De este modo logra un mejoramiento más ampliamente difundido. Otros beneficios incluyen mayor nivel de motivación, productividad, calidad del trabajo, satisfacción laboral, trabajo en equipo y solución de conflictos.

Sin embargo, en la prestación de servicios financieros el cambio en las necesidades de las empresas, familias e instituciones, ha reconducido la actividad bancaria orientándola a los servicios, que se convierten en su principal fuente de ingresos por la reducción de margen de intermediación, reducción más acusada cuanto más maduro es el sistema financiero de un país y cuanto más bajos son los tipos de interés.

Los medios de pago (tarjetas, cheques, transferencias), garantizar el buen fin del comercio internacional entre las partes, asegurando la solvencia en importación-exportación, intermediación en mercados financieros y operaciones con grandes empresas e instituciones públicas, marcan el enfoque de la banca como empresas de servicios financieros universales. Mención aparte merecen las importantes participaciones empresariales de la gran banca, otra gran fuente de negocio y poder para estas instituciones, llegando a formar poderosos grupos multinacionales con intereses en las más diversas áreas.

### **1.2.2 Teorías**

Aunque son muchas las funciones atribuidas a la comunicación en organizaciones, nos centraremos en autores en los que prime una mirada hacia el exterior de la colectividad empresarial.

#### **1.2.2.1 La Teoría Clásica: Estructuración y Definición Precisa**

En esta Teoría se presentó por primera vez un creciente interés por parte de algunos estudiosos de la sociedad que llevaron a cabo investigaciones sistemáticas para delimitar las características principales de este fenómeno y proponer mejores formas de operación.

---

---

## Henri Fayol

Este empresario e ingeniero francés tenía como objetivo sistematizar los elementos administrativos y darles un matiz de mayor universalidad. Para él, la administración es una parte fundamental del trabajo eficiente en cualquier empresa, sobre todo en términos de planeación y predicción.

Él enfatiza los aspectos estructurales de la organización, como jerarquía y autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales, etc. Por el contrario, se da relativa importancia a los procesos, la forma en que se toman las decisiones, el conflicto, la forma en que se establecen los objetivos organizacionales y en, general, al elemento humano.

Fayol se orienta al principio administrativo de los resultados y las ganancias que se dan en un nivel práctico.

La comunicación organizacional en empresas con este enfoque es preponderantemente formal, oficial y vertical, sobre todo descendente, con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y de relación fuera de lo estipulado, además hay una marcada centralización en toma de decisiones incluidas en los comunicados oficiales, y una cercana supervisión y control que está alerta en caso de desviaciones.

Esto como sabemos, trae consigo dificultades, como excesiva rigidez y formalismo, lo cual puede provocar una comunicación lenta e incluso poco oportuna. Orientada casi exclusivamente a temas de interés para la organización decididos desde arriba, sin dar mucha relevancia a las necesidades reales de los empleados.

---

---

### **1.2.2.2 La Teoría Humanista: Factores Sociológicos y Psicológicos**

En esta teoría parten de una visión más completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y los logros de la empresa. Debido a ello aquí se consolidan premisas importantes sobre aspectos como el liderazgo, la motivación, las relaciones y la comunicación informales, el cambio y el desarrollo de recursos humanos. Para explicarlo mejor tomaremos la definición de Chris Argyris.

#### **Chris Argyris**

Sostiene que las organizaciones, con sus definiciones, estructuras y formalismos, son una limitante para el ser humano, ya que se contraponen a su madurez, autonomía, responsabilidad y desarrollo. Como resultado de lo anterior, Argyris propone a la "administración participativa".

El elemento común y determinante en esta escuela es la valoración adecuada del elemento humano en las organizaciones mediante una mayor participación y comunicación, estructuras más flexibles e integradas, la conjunción de las necesidades organizacionales e individuales, la preocupación por el desarrollo del personal y la motivación.

Sobre esta teoría la comunicación desempeña un papel fundamental en diversos aspectos, como: los estilos de liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos. En esta escuela quizá como ninguna otra, la comunicación organizacional es el elemento central y definitivo.

---

---

### **1.2.2.3 La Teoría de Sistemas: Apertura al Medio e Interrelación de las Partes**

La escuela de sistemas y la contingente consideran relevantes para la comprensión organizacional aspectos como la apertura al medio y la influencia del contexto.

La teoría de sistemas dice que en las organizaciones deberán definirse algunos elementos distintivos, como los atributos de un sistema abierto y viviente, la identificación de los componentes más importantes, las fuerzas que les dan forma, la interacción entre sus subsistemas, etc. Esta teoría la explicaremos de una forma mejor con los siguientes autores.

#### **Daniel Katz y Robert Kahn**

Ellos logran sintetizar, complementar y difundir muchas de las ideas centrales de esta corriente. Una de las ideas centrales que ayudan aclarar, es la de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes.

Un "sistema abierto" es aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual "importa" energía para funcionar; la transformación internamente y "exporta" algún producto, bien o servicio diferente.

Cabe destacar que esta corriente presenta una visión más realista de las organizaciones con toda su complejidad: identificación de las partes o subsistemas de la organización y énfasis en la necesidad de identificar la interrelación de estas entre sí, con el todo, y con los elementos externos más importantes.

---

---

Otro aspecto que cabe destacar, ligado al anterior, es que esta corriente complementa a las dos anteriores, pues da la importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de la empresa, y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno.

El papel de la comunicación en esta escuela se da desde el momento en que se afirma que la escuela de sistemas complementa a la humanista, la importancia que esta última da a la comunicación internamente es aprovechada y respetada por la escuela de sistemas, para después profundizar y ampliarla.

La organización deberá estar al tanto y cuidar con especial atención la información recibida del entorno aunque los autores no lo señalan directamente la información generada en el entorno: una empresa comunica al medio no solo a través de escritos o declaraciones, sino a través de resultados, logros, calidad del producto, etc.

#### **1.2.2.4 La Teoría Contingente: El Impacto del Contexto**

Esta corriente constituye un esfuerzo reciente por delimitar elementos novedosos e integradores que brinden una posición completa y realista del fenómeno de estudio: dado que sus primeras premisas se remontan a finales de la década de los cincuenta y principios de los sesenta.

Esta considera que si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son "contingentes" al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización. A continuación explicaremos esta teoría con los siguientes autores.

---

---

## **Paul Lawrence y Jay Lorsch**

Su contribución más importante fue delimitar los impactos del medio en distintas partes de una organización a los cuales deben responder en forma diferente.

De esta manera las áreas de mercadotecnia, producción, ventas, etc., se enfrentaran a precisiones diversas del medio, a una incertidumbre diferente, y para responder a ella de forma eficiente, desarrollaran sus funciones y tareas especializadas.

Lo más relevante son los elementos integradores que deberán funcionar para una adecuada coordinación y colaboración entre las partes y para brindar la necesaria homogeneidad, dentro de la heterogeneidad.

Estas fuerzas integradoras también deberán definir claramente las metas comunes y procurar que los esfuerzos de las partes se dirijan a la optimización de la organización como un todo. La forma, dirección y cantidad necesaria de elementos que llevan a la integración no serán iguales en todos los casos, sino que dependerán del medio y de sus demandas.

El elemento de fondo y de gran relevancia es que todos ellos comparten la necesidad de identificar situaciones concretas para que las empresas u organizaciones se desarrollen de manera más o menos eficaz y eficiente.

La posición de esta corriente implica una revisión profunda de posturas metodológicas y una necesaria adecuación de algunos de los elementos del método científico.

---

---

Habrá que vigilar la comunicaci3n interna y externa; en el primer caso, tanto dentro de cada parte o subsistema, como entre las partes. Sin lugar a dudas, la postura de Lawrence y Lorsch deriva la relevancia de la comunicaci3n como elemento integrador de una empresa, en un medio dinámico y cambiante como el que vivimos.

### **1.2.3 Marco Legal**

En el marco legal en el que se encuentra nuestro tema es aquel que vigila, dirige y regula el buen funcionamiento de las empresas de servicios financieros.

En el caso de American Express Bank est  regida por la Bolsa Mexicana y de Valores, así como El Banco de México, estos organismos son los que establecen las regulaciones que deben de cumplir las empresas que presten servicios bancarios.

Por el otro lado están los organismos que se encargan de resolver conflictos entre el usuario y la empresa en el caso de American Express Bank, se encarga la CONDUCEF organismo que vigila el buen funcionamiento y la aplicaci3n justa para el cliente.

En el caso de American Express Servicios Financieros (México) la PROFECO por ser prestadora de un servicio a los consumidores es la encargada de resolver conflictos que surjan con los consumidores de dichos servicios.

### **1.2.4 Aclaraci3n de Conceptos**

**1.- Organizaci3n.-** La palabra organizaci3n tiene tres acepciones; la primera, etimol3gicamente, proviene del griego 3rganon que significa instrumento; otra

---

---

se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

La Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (Ponce Reyes Agustín).

La denomina como la estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes. (Massie L Joseph).

**2.- Servicios financieros.**- El sector, corresponde a una actividad comercial, prestadora de servicios de intermediación relacionados al ámbito de generación de valor a través del dinero.

Son el área de las finanzas que se ocupa de proporcionar asesoría y productos financieros a las personas, las empresas y los gobiernos.

Los servicios financieros comprenden a Bancos e Instituciones afines, planeación financiera personal, inversiones, bienes raíces y compañías aseguradoras. ([www.administracinfincanciera.mecon.gov.ar](http://www.administracinfincanciera.mecon.gov.ar)).

**3.- Departamentos.**- Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos.

---

---

Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas. (Reyes Ponce, Agustín).

**4.- Sector.-** Desde el punto de vista Económico, El término sector hace a referencia a cualquiera de las partes de la actividad económica. ([www.financiero.com/diccionario financiero/sector.asp](http://www.financiero.com/diccionario_financiero/sector.asp)).

**5.- Empresa.-** Una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica.

**6.- Clientes.-** Dentro del comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

**7.- Productos financieros.-** Son los "productos" que ofrecen los bancos, corredores bursátiles y bancos de inversión, entre otros, al público y empresas, siendo tales como Tarjetas de Crédito, Cuentas, Créditos, Inversiones etc.

**8.- Comunicación.-** Proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

Tradicionalmente, la comunicación se ha definido como *"el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla,*

---

---

*escritura u otro tipo de señales".* Todas las formas de comunicación requieren un *emisor*, un *mensaje* y un *receptor* destinado,

Desde un punto de vista técnico se entiende por comunicación el hecho que un determinado mensaje originado en el punto A llegue a otro punto determinado B, distante del anterior en el espacio o en el tiempo.

### **1.3 Hipótesis**

#### **1.3.1 Hipótesis de la Investigación**

La buena comunicación organizacional en American Express Servicios Financieros ayuda a que la empresa brinde un servicio de calidad.

#### **1.3.2 Hipótesis Nula**

La buena comunicación organizacional en American Express Servicios Financieros no ayuda a que la empresa brinde un servicio de calidad.

#### **1.3.3 Operacionalización de la Hipótesis**

La unidad de análisis es American Express ya que se analizara a detalle la comunicación en los principales departamentos involucrados con el funcionamiento de la organización así como su funcionamiento por separado.

**La Variable Independiente:** Es la Comunicación Organizacional.

**La variable Dependiente:** Brindar un servicio de calidad.

#### **Indicadores:**

- Los empleados
- Los clientes
- La organización
- La información
- Los directivos

## CAPÍTULO II: AMERICAN EXPRESS

### SERVICIOS FINANCIEROS

*La libertad, Sancho, es uno de los más preciosos dones que a los hombres dieron los cielos; con ella no pueden igualarse los tesoros que encierran la tierra y el mar: por la libertad, así como por la honra, se puede y debe aventurar la vida.*

*Miguel de Cervantes Saavedra (1547-1616) Escritor español.*

## **2.1 Acerca de la Compañía**

### **2.1.1 Historia**

American Express Company fue creada en Buffalo, Estados Unidos en 1850, por los señores Wells, Fargo, Butterfield, Livingston y Wasson. Con el paso de los años, su visión de lo que American Express debería ser ha cambiado, culminando en una compañía que ha exhibido diversas facetas a lo largo de su extensa historia.

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 y cheques de viajero. Marcellus Berry, empleado de American Express, creó el giro o "Money Order" de American Express en 1882, precursor del Cheque de Viajero también inventado por Berry en 1891, en respuesta a las necesidades de los viajeros, especialmente los internacionales, quienes requerían una forma sencilla y segura de transferir fondos para sus viajes.

Después de una época de expansión internacional y una fuerte tendencia hacia la industria de los viajes, la compañía se transformó en una entidad tal vez más conocida por su Tarjeta de Cargo. La Tarjeta American Express, un cartón de color púrpura, se emitió por primera vez en 1958 en EE.UU. y Canadá. En 1964 la compañía ya contaba con más de un millón de socios y 121.000 Establecimientos y en 1970 La Tarjeta se aceptaba en 10 monedas extranjeras. Su amplia aceptación se debió a la fortaleza de su marca, su excelente servicio al cliente y sus oficinas alrededor del mundo.

Los tiempos y las cambiantes necesidades de los clientes reforzaron a American Express a reinventarse constantemente, y esa capacidad de reinvención hace de ella una compañía única. A partir de la década de los noventa, la compañía se focalizó en sus principales líneas de negocios.

Hoy en día, American Express es un proveedor global de servicios de viajes, financieros y de Tarjetas, expandiendo sus operaciones a través de alianzas y asociaciones comerciales. 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.

Aquellas cualidades esenciales que han hecho de American Express una de las marcas más reconocidas en el mundo no sólo aseguran su lugar entre las grandes compañías del pasado: también garantizan que American Express continúe siendo una de las compañías más dinámicas en este nuevo milenio.

La presencia de American Express en México data de mediados del siglo pasado (1852), cuando se estableció en Acapulco la primera oficina foránea de la Empresa en el mundo. 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. En la actualidad, American Express es una empresa diversificada que ofrece a sus Clientes calidad en productos financieros, así como experiencia y prestigio en Tarjetas tanto de Servicio o Cargo como de Crédito, Travelers Checks, y un servicio de excelencia en el Área de Viajes de placer y de negocio.

---

---

Los atributos que actualmente son características de la marca American Express – confianza, integridad, seguridad, calidad, servicio al cliente – 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.

### **2.1.2 Visión y promesa de marca**

#### **Visión**

Convertirnos en la marca de servicios más respetada del mundo.

#### **La Promesa de Marca**

Hacer que nuestros clientes se sientan especiales y respetados, a través de la excelencia en el servicio, la experiencia y la integridad.

#### **Los Atributos de Marca**

- Compromiso con el Cliente
- Calidad
- Seguridad, en todo el Mundo
- Confianza e Integridad

### **2.1.3 Valores Corporativos**

#### **Valores Corporativos**

- *Compromiso con los Clientes* Poner los intereses del Cliente en primer lugar.
- *Calidad.* Buscar continuamente la Calidad en todo lo que hacemos.
- *Integridad.* Mantener una conducta que refleje los más altos niveles de integridad.
- *Trabajo en Equipo.* Trabajar en equipo. Desde la unidad más pequeña hasta la empresa como un todo.

- *Respeto por la Gente.* Tratar a nuestra Gente con respeto y dignidad.
- *Buenos Ciudadanos* Ser buenos ciudadanos en las comunidades en las que vivimos y trabajamos.
- *Mentalidad Ganadora.* Demostrar una fuerte mentalidad ganadora en el mercado y en cada aspecto de nuestros negocios.
- *Responsabilidad Persona.* Ser personalmente responsables por cumplir con nuestros compromisos.

## 2.2 Productos y servicios que ofrece

### 2.2.1 Tarjetas Personales de Servicio o Cargo

American Express Company (México) S.A. de C.V. cuenta en el mercado con diversos tipos de Tarjetas de Servicio o Cargo personales y corporativas.

La diferencia básica entre las Tarjetas de Servicio o Cargo y las Tarjetas de Crédito, radica en el saldo a liquidar en cada periodo de corte. Mientras en las de cargo se debe liquidar el saldo total en cada periodo, las de crédito ofrecen un financiamiento que permite realizar un pago mínimo en cada corte mensual, con la aplicación de una tasa de interés sobre el saldo por pagar.

Dentro de las Tarjetas Personales de Servicio o Cargo, cuenta con:



#### a. La Tarjeta American Express

##### *Privilegios principales*

1. Membresía compartida: Facturada, en 3 meses, en el equivalente en Moneda Nacional de \$120 USD + IVA y hasta 5 adicionales sin costo-  
Membresía Personal: Facturada, en 3 meses, en el equivalente en Moneda

---

---

Nacional de \$78 USD + IVA y el equivalente en Moneda Nacional de \$45 USD + IVA por cada Tarjeta Adicional.

2. No pagas cargos por financiamiento.
3. Extiende hasta por un año más la garantía original de tus compras realizadas con La Tarjeta.
4. Protección automática de prácticamente cualquier artículo que adquieras con La Tarjeta.
5. Servicio las 24 horas.
6. Libertad financiera al usar la Tarjeta
7. Mensualidades sin Intereses al liquidar tus compras con La Tarjeta.
8. Servicios Online - acceso en línea a su cuenta en el momento que lo desee.

**b. The Gold Card**

*Privilegios principales*

1. Membresía compartida: Facturada, en 3 meses, en el equivalente en Moneda Nacional de \$294 USD + IVA y hasta 5 adicionales sin costo -  
Membresía Personal: Facturada, en 3 meses, en el equivalente en Moneda Nacional de \$195 USD + IVA y el equivalente en Moneda Nacional de \$102 USD + IVA por cada Tarjeta Adicional.
2. Membership Rewards sin costo de por vida.

- 
- 
3. The Gold Card Travel Services -donde un grupo de especialistas en viajes te atiende las 24 horas del día, los 365 días del año.
  4. 15% de descuento al viajar por Delta Air Lines en Clase Turista o Económica.
  5. Asistencia Global en Viajes que le ofrece servicios de asistencia médica y legal, ya sea en México o en el extranjero.
  6. Servicio las 24 horas.
  7. Libertad financiera al usar la Tarjeta.
  8. Servicios Online - acceso en línea a su cuenta en el momento que lo desee.

**c. The Platinum Card**

*Privilegios principales*

1. Membresía compartida: Facturada, en 3 meses, en el equivalente en Moneda Nacional de \$450 USD + IVA y hasta 5 adicionales sin costo -  
Membresía Personal: Facturada, en 3 meses, en el equivalente en Moneda Nacional de \$250 USD + IVA y el equivalente en Moneda Nacional de \$102 USD + IVA por cada Tarjeta Adicional.
2. Membership Rewards sin costo de por vida.
3. Disfruta, The Platinum Card Travel Services -donde un grupo de especialistas en viajes te atiende las 24 horas del día, los 365 días del año.

- 
- 
4. 15% de descuento al viajar por Delta Air Lines en Clase Turista o Económica.
  5. Asistencia Global en Viajes que le ofrece servicios de asistencia médica y legal, ya sea en México o en el extranjero.
  6. Servicio las 24 horas.
  7. Libertad financiera al usar la Tarjeta.
  8. Servicios Online - acceso en línea a su cuenta en el momento que lo desee.

#### **d. La Tarjeta American Express Aeroméxico**

##### *Privilegios principales*

1. Cuota Anual facturada en el equivalente en Moneda Nacional de \$80 USD + IVA, en 3 meses.
2. Acumulación automática de Kilómetros Premier al utilizarla en sus compras
3. Bono de 9,600 Kilómetros al adquirir La Tarjeta.
4. 50% más de Kilómetros por consumos en Aeroméxico.
5. Acumulación de Kilómetros Premier que no expiran.
6. Boletos al 2 x 1: hasta 2 boletos sin costo para tu acompañante al pagar tu boleto con Kilómetros Premier.
7. Inscripción automática a Club Premier.
8. Oportunidad de viajar acompañado sin restricciones.

- 
- 
9. Disponibilidad de reservar tu vuelo hasta con 11 meses de anticipación.
  10. Servicios Online acceso en línea a su cuenta en el momento que lo desee

**e. The Gold Card American Express Aeroméxico**

*Privilegios principales*

1. Cuota Anual facturada en el equivalente en Moneda Nacional de \$200 USD + IVA, en 3 meses.
2. Bono de 16, 000 Kilómetros al adquirir La Tarjeta.
3. 100% más de Kilómetros por consumos en Aeroméxico.
4. Acumulación de Kilómetros Premier que no expiran.
5. Hasta 3 boletos sin costo para tu acompañante al pagar tu boleto con Kilómetros Premier.
6. Oportunidad de viajar acompañado sin restricciones.
7. Disponibilidad de reservar tu vuelo hasta con 11 meses de anticipación.
8. Servicios Online acceso en línea a tu cuenta en el momento que lo desees
9. Inscripción automática a Club Premier.

---

---

## **f. The Platinum Card American Express Aeroméxico**

### *Privilegios principales*

1. Membresía Personal: Facturada en el equivalente en Moneda Nacional de \$450 USD + IVA, en 3 meses. Tarjeta Adicional facturada en el equivalente en Moneda Nacional de \$225 USD + IVA, en 3 meses.
2. Bono de 32,000 Kilómetros al adquirir La Tarjeta.
3. 200% más de Kilómetros por consumos en Aeromexico.
4. Acumulación de Kilómetros Premier que no expiran.
5. Hasta 3 boletos sin costo para tu acompañante al pagar tu boleto con Kilómetros Premier y un Certificado a Europa o Sudamérica.
6. Oportunidad de viajar acompañado sin restricciones.
7. Disponibilidad de realizar tu vuelo hasta con 11 meses de anticipación.
8. Inscripción automática a Club Premier.
9. Servicios Online acceso en línea a su cuenta en el momento que lo desee.

## **g. The Centurion Card**

### *Privilegios principales*

1. Membresía: Facturada, en 3 meses, en el equivalente en Moneda Nacional de \$2500 USD + IVA y hasta 5 adicionales sin costo - Membership Rewards sin costo de por vida. La tarjeta Centurión solo se da por invitación y tiene beneficios adicionales a los que se dan en las otras tarjetas.

---

---

Las tarjetas Centurion solo se da por invitación y tienen beneficios adicionales a los que se dan en las otras tarjetas.

### **2.2.2 Tarjetas y Servicios Corporativos**

En el ámbito de los servicios corporativos, American Express cuenta con la experiencia mundial para brindar servicios que se adapten a las necesidades de cada Empresa sin importar su tamaño. Como parte de los productos y servicios que posee, ofrece un sistema de administración y control de gastos operativos, de viajes y representación.

Es por ello que dentro de su cartera de Tarjetas de Servicio corporativas, American Express ofrece para sus clientes:

The American Express Corporate Card, The American Express Gold Corporate Card y The American Express Platinum Corporate Card, The American Express Corporate Purchasing Card, The American Express Corporate Meeting Card, The American Express Small Business Card, The American Express Corporate Gasoline Card, y The American Express Corporate Card Aeroméxico, cada una de ellas especialmente diseñada para satisfacer las necesidades específicas de sus clientes.

### **2.2.3 American Express Bank: Tarjetas de Crédito y Productos de Inversión**

Asimismo, cuenta con el American Express Bank (México) S.A. Institución de Banca Múltiple, el cual inició sus operaciones en 1996 y a través del cual se ofrece La Tarjeta de Crédito American Express, Blue de American Express, The Gold Credit Card American Express, The Platinum Credit Card American Express, La Tarjeta de Crédito American Express Aeroméxico, The Gold Cash Back de American Express®. American Express Bank es distribuidor de

---

---

productos de inversión entre los que se encuentran: fondos de inversión, créditos personales, pagarés y certificados de depósito.

#### **2.2.4 Programa Membership Rewards**

Además, American Express continúa como la empresa líder en el mercado en programas de lealtad con más de 15 años de presencia de su Programa Membership Rewards. Este programa le permite obtener recompensas especiales acumulando un punto de Membership Rewards por cada dólar americano (o su equivalente en moneda nacional) que liquide con las tarjetas participantes. Los Puntos acumulados no caducan y podrá intercambiarlos cuando usted lo desee por recompensas en Líneas Aéreas, Hoteles, Renta de Autos, Restaurantes, Espectáculos y Entretenimiento, Tiendas, Artículos de línea blanca, Recompensas por Catálogo, Suscripción a Revistas y entre otros. En este programa participan todas las tarjetas American Express, excepto las Tarjetas de marca compartida con Aeroméxico, que estén inscritas al programa.

#### **2.2.5 Servicios de Viaje**

Como empresa líder a nivel mundial en el sector de viajes, la Red de Oficinas de Servicios de Viaje de American Express está conformada por más de 2,200 Oficinas de las cuales más de 90 están ubicadas en la República Mexicana. En ellas se cuenta con la experiencia de un equipo de consultores profesionales en viajes, que ofrecen asesoría especializada, planeación de itinerarios, compra de boletos de avión, reservaciones de hotel y renta de automóviles, apoyo en diseño de viajes personalizados y amplia oferta de cruceros, tours y paquetes turísticos, así como viajes y promociones exclusivas a precios competitivos.

---

---

Para sus clientes corporativos, American Express busca, a través de su división de Business Travel, ofrecer el mayor valor posible de sus inversiones en viajes de negocio gracias a ahorros en costos, así como un mayor control de gastos. Business Travel pone a disposición de Empresas de todos los tamaños, una combinación de tecnología de reservaciones líder en la industria, experiencia en consultoría de manejo de viajes, compras estratégicas y apoyo en las negociaciones con proveedores.

### **2.2.6 Travelers checks**

Además, American Express ofrece a sus Clientes los American Express Travelers Checks, los cuales representan la alternativa más segura y conveniente para llevar dinero en efectivo. Pueden adquirirse en cualquier oficina de Servicios de Viaje American Express, los principales bancos y casas de cambio, y están disponibles en 7 divisas: Dólar Americano, Euro, Libra Esterlina, Dólar Canadiense, Dólar Australiano, Yen Japonés y Franco Suizo.

### **2.2.7 Red de Establecimientos Afiliados**

A nivel global, la evolución de la empresa ha hecho posible que cada vez más establecimientos se afilien a la Red de American Express.

En promedio durante 2005, American Express añadió alrededor del mundo un nuevo Establecimiento cada 16 segundos, permitiendo a sus Tarjetahabientes la realización de pagos en gasolineras, tintorerías, tiendas de autoservicio, almacenes, instituciones educativas, restaurantes, hoteles, hospitales, líneas aéreas, entre muchos otros lugares.

A esto se agregan los beneficios exclusivos que American Express brinda a sus clientes gracias a su experiencia para negociar convenios con establecimientos afiliados que se traducen en ahorros, accesos exclusivos,

---

---

lanzamientos así como múltiples recompensas para nuestros tarjetahabientes.

American Express ha sido pionera en traer a México promociones como los planes de mensualidades sin intereses y promociones exclusivas como los eventos *My Shopping Tour* en ciudades como México, Guadalajara, Monterrey y Playa del Carmen.

Gracias a su experiencia a través del conocimiento de las necesidades financieras del mercado mexicano y el contacto continuo con sus clientes, American Express reitera su compromiso por continuar siendo la empresa líder en productos y servicios que brinde a sus clientes los mejores beneficios del mercado y la seguridad que otorga sus Tarjetahabientes.

# **CAPÍTULO III: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN AMERICAN EXPRESS SERVICIOS FINANCIEROS**

*La libre comunicación de los pensamientos y las opiniones es uno de los derechos más preciados por el hombre.*

*François de la Rochefoucauld (1613-1680) Escritor francés*

## **3.1 Comunicación Organizacional**

### **3.1.1 Importancia**

La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Cuando la comunicación es eficaz constituye un puente de significados entre dos personas.

Esta no es la excepción dentro de la organización de servicios financieros ya que ayuda alcanzar todas las funciones básicas de la administración de modo que la empresa pueda lograr sus metas y superar sus retos.

Pero su éxito dependerá de la colaboración de sus empleados que integran la estructura tanto los que tiene contacto con los clientes como los que se encuentran “detrás” ya que estos deben de hacer muchas cosas para asegurar la calidad del servicio.

Cada grupo confía en el otro para mantener la nave a flote. Sin la ayuda de la gente que trabaja en los niveles internos la organización, la gente de contacto con el cliente no podría hacer su trabajo adecuadamente. Y la gente de contacto generalmente puede también ayudar a la gente de apoyo hacer su trabajo. Debe haber de una sociedad efectiva de comunicación entre las personas que están en el cuarto de atrás, para que toda la organización de servicio funcione efectivamente.

Todos los puestos y departamentos de la organización de servicios financieros están entrelazados y cada uno depende de los demás en diferentes grados para cumplir su misión.

En realidad podemos decir que todo el objetivo de la organización, ciertamente su único objetivo, consiste en apoyar sus esfuerzos de la gente de contacto para que cumpla con su trabajo de servir.

### **3.1.2 Función de la Comunicación**

La comunicación la podemos describir dentro de la organización como un medio de control, motivación, expresión e información.

La comunicación actúa para controlar el comportamiento individual de diversas maneras. Ya que la organización tiene jerarquías de autoridad y guías formales a las cuales deben entenderse los empleados.

Por ejemplo cuando se les pide a los subordinados que comuniquen primero a su jefe inmediato cualquier irregularidad relacionada con el trabajo, con el propósito de seguir la descripción de su puesto o de cumplir con las políticas de la compañía, la comunicación funge como una función de control.

Pero la comunicación informal también controla el comportamiento; cuando los grupos de trabajo molestan o acosan a unos miembros que producen más que los demás (haciendo que el resto del grupo se vea mal), informalmente se lo comunican y controlan su comportamiento.

La comunicación favorece la motivación al aclarar a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento, si es que está por debajo del promedio.

El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el progreso hacia las metas y el reforzamiento de un comportamiento deseado, estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción. La comunicación por tanto, proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales.

La función final que la comunicación desarrolla, se relaciona con su papel para facilitar la toma de decisiones. Proporcionando la información que los individuos necesitan para tomar decisiones al transmitir la información identificando y evaluando las opciones alternativas.

Ninguna de estas funciones debería considerarse más importante que las otras ya que en la organización se desarrollan una o más de estas funciones. Para que los grupos se desempeñen eficazmente dentro de su departamento, necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, estimular el rendimiento, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar las decisiones.

### **3.1.3 Dirección de la comunicación**

La comunicación fluye en dirección vertical u horizontal. La dirección vertical se divide en dirección ascendente y descendente, dentro de la estructura de servicios financieros.

La comunicación descendente se da de un superior a un subordinado, es decir, dentro de los departamentos hay un gerente y jefe el cual informa a los subordinados acerca de las políticas y procedimientos, señala problemas que necesitan atención y ofrece retroalimentación acerca del desempeño.

---

---

Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como:

- Instrucciones y planificación de las tareas
- Información relativa a procedimientos, prácticas, políticas.
- Valoración del rendimiento de los empleados, etc.

La comunicación se da de forma oral, cara a cara o a veces la gerencia envía oficios a los empleados para avisarles acerca de las nuevas políticas si es que se dan.

La comunicación ascendente fluye hacia un nivel superior en el departamento o en la organización. Se utiliza para proporcionar información a los de arriba, informarles acerca del progreso hacia las metas y darles a conocer problemas actuales. La comunicación ascendente mantiene a los gerentes informados sobre cómo se sienten sus empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación ascendente para captar ideas sobre cómo mejorar las cosas dentro de cada departamento y por consecuencia en la organización.

La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc.

### **3.1.4 Redes formales e informales**

En la organización de servicios financieros hay dos canales por los cuales fluye la información: formales e informales. Las redes formales se dan de

---

---

manera vertical, es decir, siguen la cadena de autoridad y están limitadas a las comunicaciones relacionadas con las tareas de cada departamento.

La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores” y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

En definitiva, el estudio de la comunicación organizacional está cada vez más en auge y la experiencia afirma que las organizaciones que la llevan a cabo presentan una mayor efectividad laboral, mayor estímulo dentro de la organización y mejores resultados productivos.

## **3.2 Barreras para la comunicación eficaz**

### **3.2.1 Filtración**

Esta se refiere a la manipulación de la información para que de esta manera sea vista de manera más favorable para el receptor. Por ejemplo cuando un gerente le dice a su jefe lo que él quiere oír, está filtrando la información y llega a pasar al tiempo que las informaciones pasan a los ejecutivos, ya que esta tiene que ser condensada y sintetizada por los subordinados para que los que están arriba no se sobrecarguen de información. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen está presente en el resultado de la filtración.

Aquí tiene mucho que ver el número de niveles en la estructura de la organización. Mientras más niveles sean en la estructura de la organización más oportunidad hay de utilizar la filtración.

Nuestras emociones actúan como filtros perceptivos en todas nuestras comunicaciones. Vemos y escuchamos lo que estamos emocionalmente sintonizados para ver y escuchar, así que la comunicación está guiada por nuestras expectativas.

### **3.2.2 Percepción selectiva**

Esta se da cuando los receptores de información ven en forma selectiva y escuchan basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones al tiempo que las decodifican. Por ejemplo el entrevistador que espera que una solicitante de empleo ponga a su familia por encima de su carrera es probable que vea eso en las solicitantes, sin importar si ellas se sienten de esa manera o no.

### **3.2.3 Defensa**

Cuando la gente se siente amenazada, tiende a reaccionar en forma que reducen su habilidad para lograr el entendimiento mutuo. Esto es, se vuelve defensiva, se compromete en comportamientos como atacar verbalmente a otros, hacer comentarios sarcásticos, ser excesivamente juiciosa y cuestionar los motivos de los demás. Así cuando los individuos interpretan el mensaje de los demás como amenaza, responden en forma que retardan la comunicación eficaz.

### **3.2.4 Lenguaje**

La palabra significa diferentes cosas para diferentes personas. El significado de las palabras no está en la palabra, está en nosotros. La edad, la educación y los antecedentes culturales influyen en el lenguaje que una persona usa, así como también definiciones que da a las palabras.

Dentro de la organización, los empleados llegan usualmente con diversos antecedentes y por tanto, tienen diferentes patrones de habla. Además al agrupar a los empleados de un departamento, se crean especialistas que desarrollan su propia jerga o lenguaje técnico.

La existencia de niveles verticales también causa problemas de lenguaje. El lenguaje de los altos ejecutivos, puede ser místico para los empleados operativos que no están familiarizados con la jerga gerencial.

Si consideramos como cada uno de nosotros, modificamos el lenguaje, las dificultades en la comunicación se minimizarían. El problema es que los miembros de la organización no saben cómo aquellos con quien interactúan han modificado el lenguaje. Los emisores tienden a asumir que las palabras o términos que emplean significan lo mismo para el receptor y para ellos. Esto por supuesto, a menudo es incorrecto. Por tanto crean dificultades en la comunicación.

### **3.3 Organigrama comunicacional**

Uno de los procesos clásicos que se presenta a diario en cualquier empresa es el de la comunicación, el cual se manifiesta en diferentes niveles de su estructura. La inexistencia de este proceso genera problemas cada vez más graves que debilitan en forma irremediable a la organización.

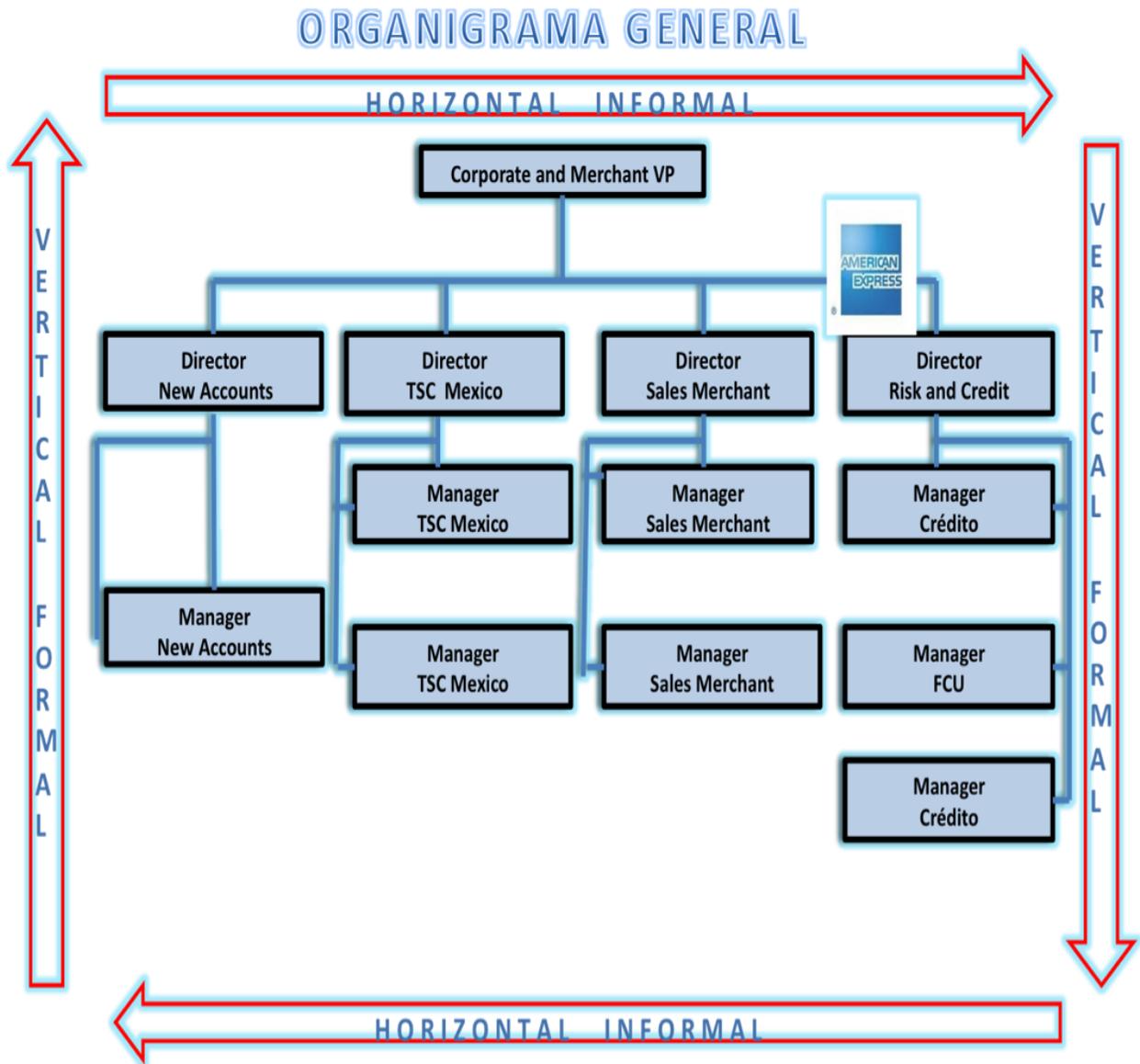
La comunicación es de vital importancia para lograr un mejor funcionamiento de la empresa, ya que constituye el aparato si se compara con el cuerpo humano, sería el aparato circulatorio que permite que la sangre (comunicación) fluya por todas las áreas.

En la organización que American Express tiene se procura establecer canales de comunicación muy claros y evitar las barreras por eso se toma en

cuenta que debe fluir con libertad ya sea en forma Vertical, Horizontal, Formal e Informal porque de esta manera se asegura que todos sus componentes estén en completa armonía con la comunicación que fluye entre sus departamentos y las personas encargadas de que así ocurra lo tiene muy presente para que se lo hagan saber a sus subordinados de la misma manera.

Debido a lo anterior descrito se pretende que esta comunicación siga fluyendo como se muestra en el organigrama de la Vicepresidencia de Corporate Merchant de American Express que sigue el mismo patrón en toda la organización.

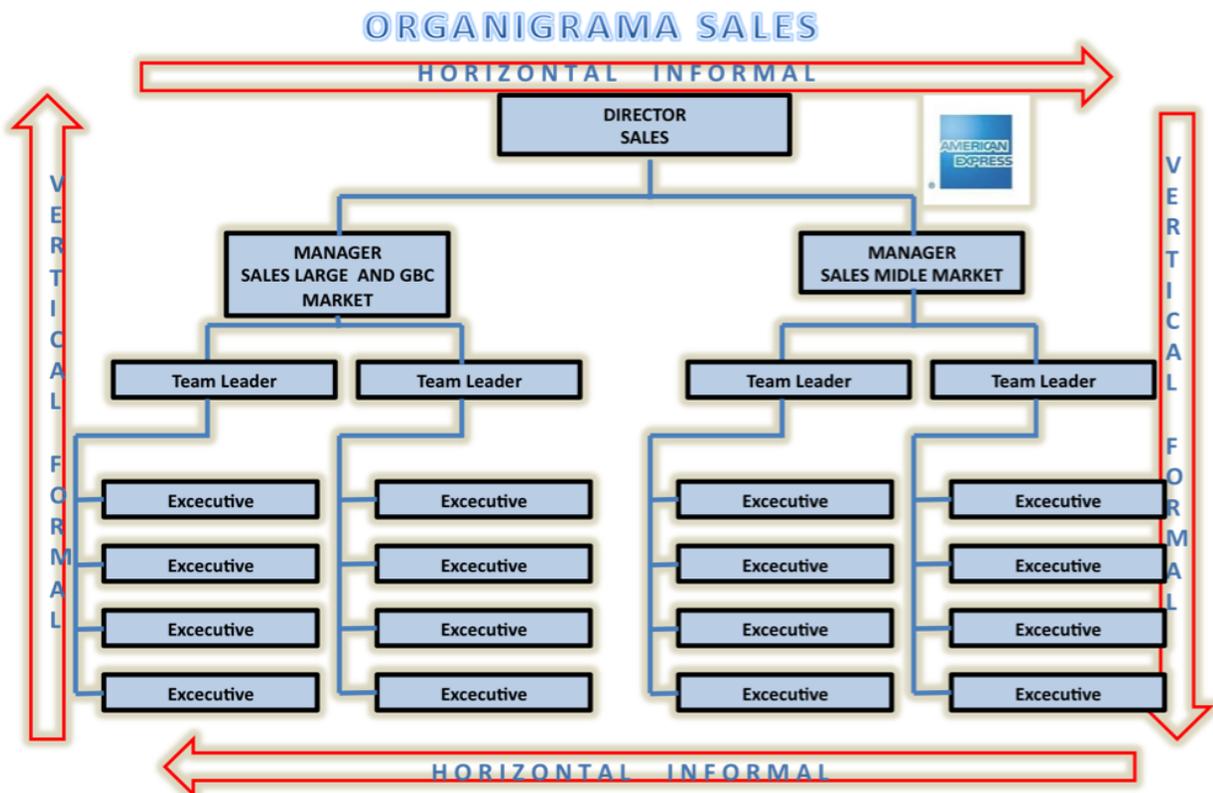
## Estructura dentro de American Express



### 3.3.1 Ventas (sales)

En el departamento de Ventas (Sales) se procura mantener a la empresa dentro del rango de lo rentable es por eso que su función es muy importante para que la organización siga existiendo y generando ingresos redituables mediante la venta.

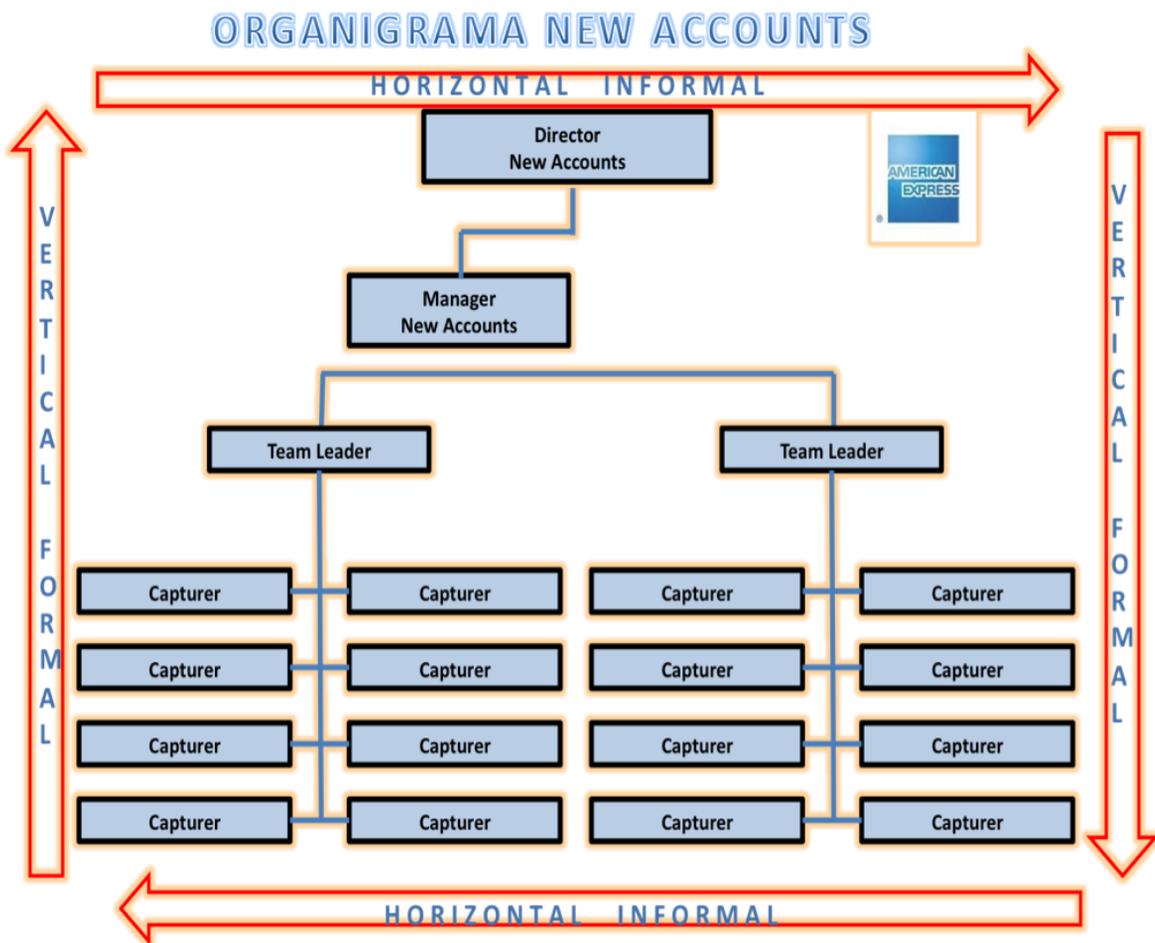
La comunicación que Ventas debe transmitir hacia los clientes acerca del producto debe ser la adecuada, quiere decir que una buen venta se debe hacer con calidad indicando las bondades, virtudes, ventajas, características y beneficios del producto y servicio que American Express ofrece y también se debe indicar lo que no puede pero minimizándolo con una virtud sobre la competencia, de esta manera el cliente tendrá la información de veraz, clara y sin que se lleve sorpresas a la hora de ser cliente del dicho producto ya que de esto depende que el servicio en las aéreas de Atención a Clientes (TSC) y sobre todo en Crédito (Credit) se de calidad.



### 3.3.2 Adquisiciones (New Accounts)

Después de que Ventas logro hacer su trabajo este pasa al departamento de Adquisiciones (New Accounts) donde las solicitudes son analizadas y estas pueden ser aprobadas o descartadas esto con un análisis que se le realiza a cada posible cliente tomando en cuenta factores crediticios y demás.

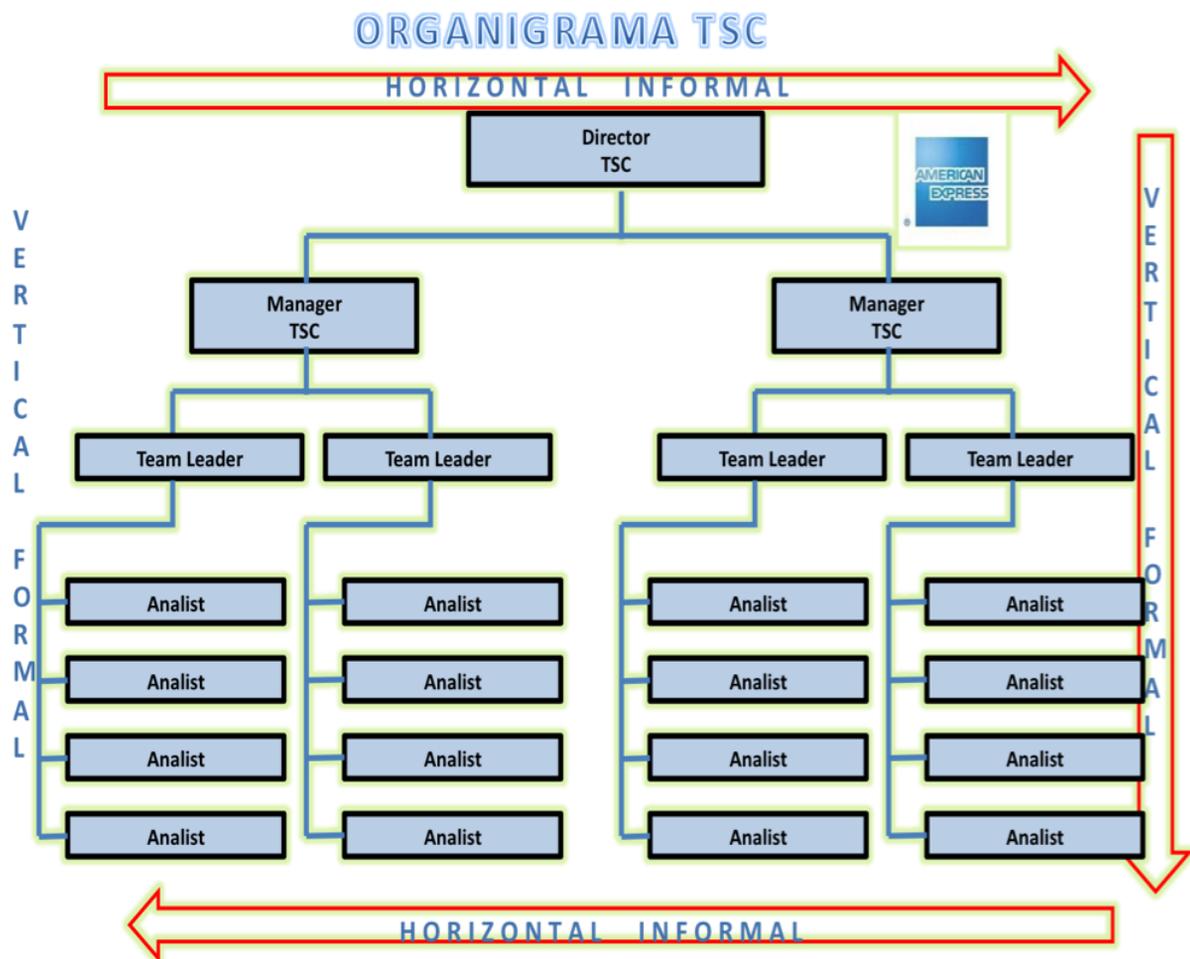
Es muy importante que solo se aprueben a los clientes potenciales y redituables para la empresa ya que esto ayudara a evitar costos en pérdidas futuras por quebrantos e incluso posibles fraudes, por eso esta área es de vital importancia para facilitar el trabajo a las áreas de riesgo de la empresa como lo es Crédito.



### 3.3.3 Atención a Clientes (TSC)

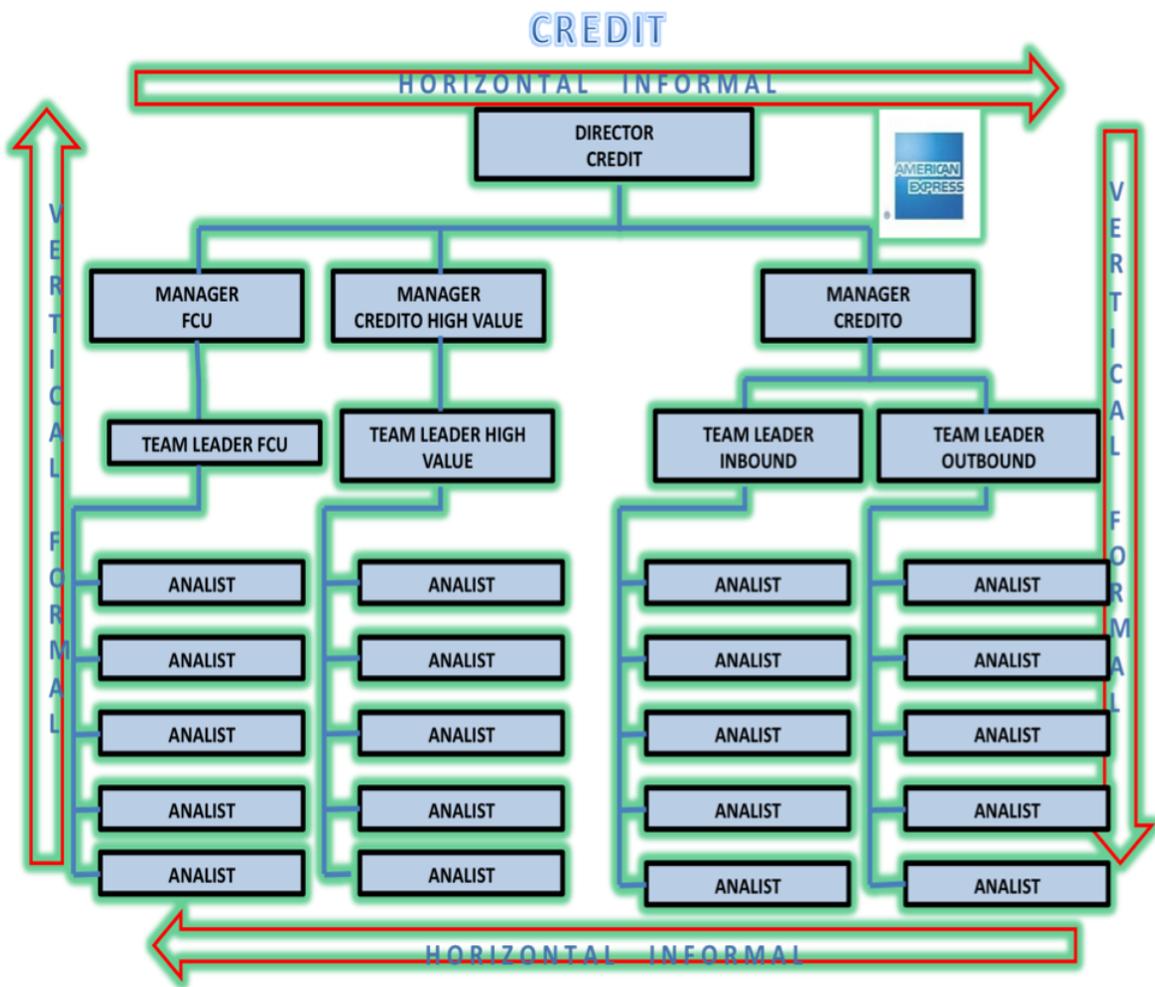
Ya finalizado el proceso de selección es donde American Express inicia a proporcionar un servicio que debe ser de altísima calidad y para esto fue creado el área de Atención a Clientes (TSC) misma que está diseñada para poder atender y solucionar todas la inquietudes que los nuevos clientes tengan acerca del producto dejando siempre en alto en nombre de la marca.

Para que esta tarea pueda ser realizada con mayor eficacia y satisfacción del cliente es importante que la comunicación que comparta Adquisiciones sea la más óptima ya que esto ayudara a que se conozca mejor al cliente nuevo y claro que se mantenga a los clientes leales a la marca.



### 3.3.4 Crédito (Credit)

Este es el último departamento que complementa el servicio que American Express proporciona ya que aquí se maneja el riesgo que representa proporcionar un crédito por lo que a la función de Crédito es recuperar el dinero realizando una labor de cobranza pero de un manera muy sutil y sin perder el servicio que se viene otorgando desde que el clientes formo parte de compañía con esto se facilita la función de los demás departamentos porque una vez que el cliente se regulariza y vuelve a requerir los servicios de Atención a Clientes o de Ventas habla de un cliente satisfecho que será leal a la marca.



## **CAPÍTULO IV: MÉTODOS DE COMUNICACIÓN EN AMERICAN EXPRESS SERVICIOS FINANCIEROS**

*El trabajo ayuda siempre, puesto que trabajar no es realizar lo que uno imaginaba, sino descubrir lo que uno tiene dentro.*

*Boris Leonídovich Pasternak (1890-1960) Poeta y autor ruso*

## **4.1 Métodos de Comunicación en American Express**

### **4.1.1 Medios de Comunicación**

Dentro de American Express Servicios Financieros se utiliza a diario una comunicación organizacional que permite mantener la sincronía en los procesos que cada área realiza para el funcionamiento de sus actividades.

Para describir de manera más detallada los medios de comunicación que se manejan dentro de American Express Servicios Financieros, hemos diseñado un instrumento para la recolección de datos que nos ayude a describir este punto.

El instrumento es un cuestionario que consta de siete preguntas que se les realizó a los gerentes de los cuatro departamentos a estudiar los cuales son: Ventas, Crédito, Adquisiciones y Servicio al cliente con la finalidad de que nos proporcionaran información crucial para nuestra investigación. Cuestionario Gerencial (Anexo 1).

Después de aplicar el cuestionario a los gerentes hemos podido recolectar datos relevantes que nos han permitido describir la comunicación y los medios que utiliza American Express Servicios financiero para que fluya la comunicación dentro de sus departamentos, por consiguiente, a continuación describimos en qué consiste cada medio de comunicación con la finalidad de que podamos entenderlo y así poder proponer nuevos métodos.

---

---

La comunicación organizacional en American Express consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de la compleja organización.

Este proceso es interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización. La comunicación que utiliza American Express distingue tres sistemas:

- **Operacionales**, se refiere a tareas u operaciones.
- **Reglamentarios**, órdenes e instrucciones.
- **Mantenimiento**, relaciones públicas, captación y publicidad.

#### **4.1.2 Cuales se utilizan en American Express**

Para poder saber que medios de comunicación utilizan en American Express se utilizaron cuestionarios mismos que fueron hechos a los gerentes de las 4 áreas más importantes de la empresa con esto se pudo determinar cada uno de los medios de comunicación que se ocupan actualmente.

Estos medios serán descritos para ver que efectividad ha tenido en la empresa y con esto poder ofrecer métodos alternativos a los que actualmente se está aplicando.

#### **4.1.3 Canales de Comunicación**

Dentro de la organización se emplean diferentes medios o canales de comunicación que están divididos en 3 clases:

- **Couching** (Cursos y capacitaciones, Juntas Staf, One and One y Town Hall)
- **Escritos** (Notiexpress, Manuales, Memorandum, Tripticos o Folletos y Carteles)

- 
- 
- Electrónicos (Internet, Intranet, Infonet, Outlook, Telefono y Pantallas de plasma)

## **4.2 Counching**

### **4.2.1 Cursos y Capacitaciones**

*Coaching* (que procede del verbo inglés *to coach*, «entrenar») es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. Hay muchos métodos y tipos de coaching. Entre sus técnicas puede incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas.

Los cursos son importantes dentro de American Express que necesita mantenerse al día y cuando estos son empleados con calidad hacen que la información llegue de una manera muy clara, en este caso se ocupan cuando en la organización entran nuevos empleados y se les provee toda la información acerca de la empresa además de capacitaciones de sus funciones a realizar

También se utiliza para dar a conocer cambios e implementaciones que toda la organización debe manejar, como ejemplo: Cuando se lanza un nuevo producto o servicio, se amplía o disminuye el mercado, se cambia algún proceso importante, etc.

### **4.2.2 One and One**

En este canal o medio de comunicación se emplea directa e individual de Jefe a empleado, el propósito es dar al empleado una evaluación de su desempeño así como dar una retroalimentación.

Pero el empleado también puede aprovechar este espacio para comunicarse de una manera más directa y confiable con su superior para que

---

---

exista ese lazo de comunicación y se procura que en toda la organización se lleve a cabo tantas veces como sea necesario. Dentro de American Express se realiza una vez al mes por lo menos y como obligación hay una evaluación a mitad de año y otra al final con lo cual se afianza aún más la comunicación de toda la organización pero partiendo desde lo individual.

#### **4.2.3 Juntas Staf**

Las reuniones son para transmitir información a un equipo de trabajo que en este caso se ocupa en todos los niveles de la organización. Se realizan en salas de junta que permita evitar distracciones y así tener mayor control de la comunicación que se está manejando.



Para la organización este tipo de comunicación funciona para que los miembros de equipo se conozcan entre si y esto permite mayor armonía en un grupo de trabajo, traduciéndose en mayor efectividad a la hora de lograr los objetivos del área.

#### **4.2.4 Town Hall**

El Town Hall es una herramienta de comunicación que American Express emplea para compartir información de manera masiva a diferentes áreas.

Para esto se necesita un lugar amplio como Auditorios o centros de conferencia para que un gran número de empleados de diferentes áreas de la empresa puedan asistir.

Ya en el lugar se comparte información de importante de la empresa como resultados, objetivos, planes a futuro, reconocimientos o nombramientos, etc.

Este tipo de canales sirven para que la empresa se conozca más y tenga una comunicación amplia hacia todos sus componentes.

### **4.3 Escritos**

#### **4.3.1 Notiexpress**

Es una revista que tiene por objetivo informar de las innovaciones, cambios, promociones, nombramientos y demás que se dan dentro de la empresa pero de manera escrita.

Se encuentran distribuidos por las diferentes áreas en Revisteros para que los empleados tomen un ejemplar y después de leerlo lo regresen de esta manera todos pueden conocer esta información.

Se publica cada 15 días y es exclusivamente para lectura interna de los empleados aunque no se maneja información confidencial de la empresa.

#### **4.3.2 Manuales**

Los manuales sirven para compartir información de los procedimientos a seguir que sirven para realizar alguna tarea específica, por lo que estos por lo regular son de carácter confidencial ya que manejan información que solo se debe compartir internamente y no debe salir de la empresa ni compartirse fuera de ella.

---

---

Estos son necesarios cuando en una capacitación, cursos o aplicaciones especiales que son implementados en la organización, en American Express estos manuales sirven para que se tenga un impreso de lo que se aplica.

Actualmente una vez que cumplen su objetivo de capacitación estos manuales son destruidos y la información transformada en electrónica para mayor seguridad y control de la misma.



#### **4.3.3 Memorándum**

El memo es un documento que se utiliza para notificar información muy precisa pero importante, ya que su objetivo es que no se olvide para lo cual se pide que se firme el documento y así evitar olvidos.

En el caso que se quiere notificar a un empleado alguna falta, notificación, omisión se hace por este medio para que quede archivado que ya se compartió, así que el empleado debe firmarlo.

#### **4.3.4 Folletos o Trípticos**

Este medio de comunicación organizacional se emplea de manera clara y detallada acerca de un producto, servicio o bien alguna implementación que la empresa esté realizando y que solo es para reforzarla ya que esta comunicación que ya se dio previamente con algún curso o junta.

Para esto se emplean trípticos o folletos que tengan en cuenta el área a quien van dirigida y no se pierda el objetivo principal.

#### **4.3.5 Carteles**

En American Express es muy importante compartir información en carteles y que esto permite que se tenga siempre a la vista en pasillos elevadores, salas de junta y comedores.

Con este medio de comunicación es comúnmente llamada de paso y funciona como publicidad interna pero se procura no saturar los espacios, es visible y llamativa pero no estorbosa ni molesta.

### **4.4 Electrónicos**

#### **4.4.1 Internet**

Internet es un conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas que utilizan la familia de protocolos TCP/IP, garantizando que las redes físicas heterogéneas que la componen funcionen como una red lógica única, de alcance mundial.

El Internet es la herramienta de comunicación más poderosa que existe en la actualidad por lo que es una herramienta muy importante en cualquier empresa que desea continuar en el mercado.

Dentro de American Express el internet es utilizado como una herramienta de trabajo que sirve para recabar información importante de clientes, productos y empresas que tienen que ver con los servicios que se ofrecen.

Por ejemplo si se necesita saber más acerca de una cliente se recurre investigarlo por este medio para aportar mayor información actualizada sobre todo se ocupa con clientes importantes, también se permite el uso para entretenimiento en horarios libres pero sin acceso a lugares de redes sociales

o correo personal ya que se evita que se comparta información de la empresa.

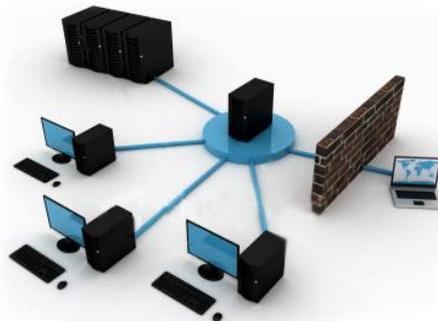


#### 4.4.2 Intranet

Una intranet es una red de ordenadores privados que utiliza tecnología Internet para compartir dentro de una organización parte de sus sistemas de información y sistemas operacionales. El término intranet se utiliza en oposición a *Internet*, una red entre organizaciones, haciendo referencia por contra a una red comprendida en el ámbito de una organización.

El intranet es un acceso a internet de uso solo para empleados y permite compartir a los empleados información más detallada de la empresa ya que es un sitio web exclusivo de uso interno que a diferencia del internet solo es una página restringida si se quiere acceder desde otro punto que no sea alguna computadora de la empresa.

Con el intranet el empleado tiene también acceso a su información personal donde pueden solicitar vacaciones, nomina, posteo y demás relacionado.



---

---

### 4.4.3 Infonet

El infonet es un medio de comunicación organizacional que American Express creó para eliminar por completo todos sus manuales, cuadernos y demás escritos que se emplean para poder tener información de procesos que se llevan a cabo en las labores diarias.

Este se usa como una aplicación de intranet que permite través de un buscador empresarial bajar cualquier información sobre algún procedimiento, que se necesite con mayor rapidez y eficiencia ya que no hay que irse a un manual de 100 hojas y perder tiempo y espacio en el lugar de trabajo solo basta con acceder a Infonet y buscarlo.

Esta herramienta ha permitido que los manuales que eran de uso exclusivo de la empresa se eliminaran dando mayor seguridad a la información confidencial de la empresa.



Este capítulo describe toda la información que se maneja dentro de American Express Servicios Financieros y que hemos recopilado gracias a los gerentes de los cuatro departamentos que estamos estudiando (Ventas, Adquisiciones, Crédito y Atención a Clientes); con el objetivo de que se analizara esta información y nos permitirá llegar al siguiente punto, el cual con base en estos datos vamos a poder describir y proponer los métodos de comunicación organizacional de una forma más confiable.

## **CAPÍTULO V: PROPUESTAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA AMERICAN EXPRESS SERVICIOS FINANCIEROS**

*Por grandes y profundos que sean los conocimientos de un hombre, el día menos pensado encuentra en el libro que menos valga a sus ojos, alguna frase que le enseña algo que ignora.*

*Mariano José de Larra (1809-1837) Escritor español*

## **5.1 Propuestas de comunicación organizacional para American Express Servicios Financieros**

### **5.1.1 Encuesta y sondeo**

Para poder proponer métodos alternativos que mejoren la comunicación existente dentro de American Express Servicios Financieros fue necesario realizar una encuesta para los empleados, ya que la comunicación más importante llega a ellos y finalmente la utilizan para desempeñar un trabajo óptimo y de calidad.

Se realizó una encuesta de 10 preguntas (9 cerradas con opción múltiple y una abierta), dentro de las 4 áreas más importantes (Adquisiciones, Atención a clientes, Crédito y Ventas) ya que estas áreas son las que establecen un trato directo con los clientes y ayudan a mantener la calidad en el servicio que otorga American Express Servicios Financieros en México.

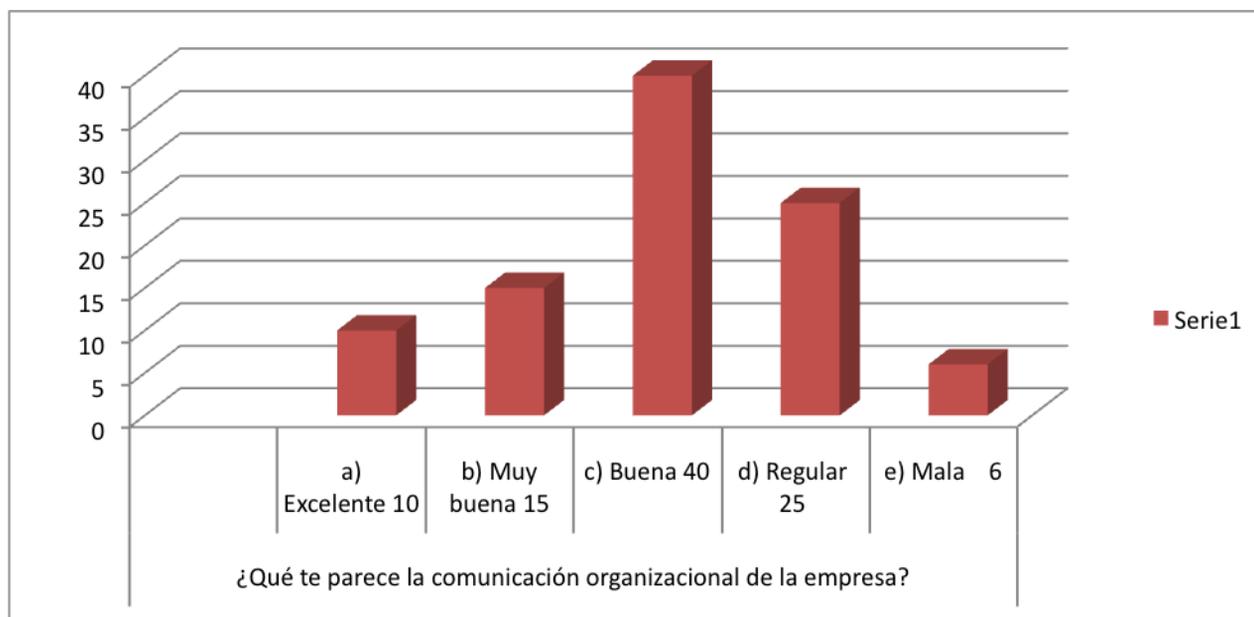
Dentro de los departamentos a estudiar, tomamos una muestra significativa de un total de 96 personas, lo que equivale alrededor de la mitad de los empleados por cada departamento, y de esta manera hacer que los resultados arrojarán datos más confiables.

A cada departamento se le aplicaron 24 encuestas, es decir, a 24 empleados se les hizo la encuesta, en un periodo de tres días, y esos datos son los que presentamos a continuación.

## Encuesta para Empleados

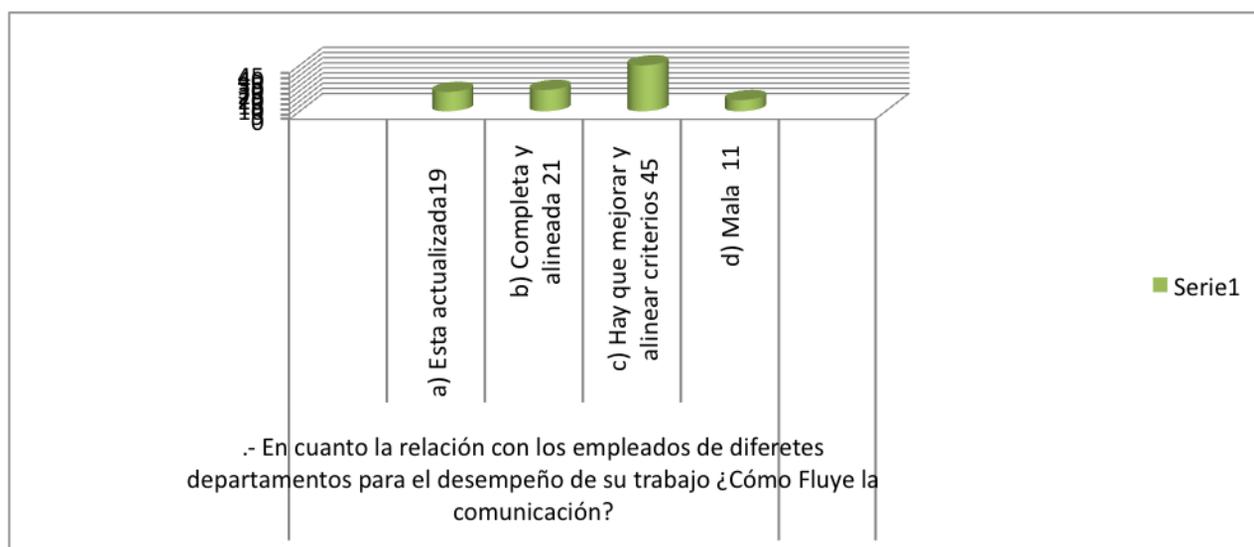
1.- ¿Qué te parece la comunicación organizacional de la empresa?

a) Excelente    b) Muy buena    c) Buena    d) Regular    e) Mala



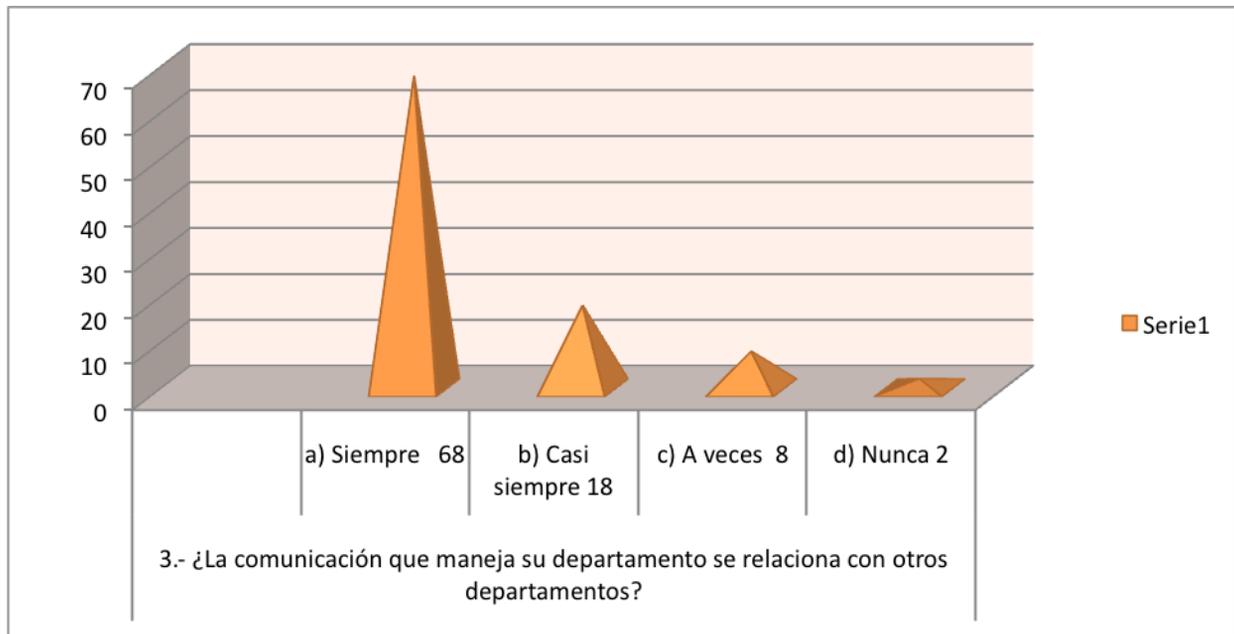
2.- En cuanto a la relación con los empleados de diferentes departamentos para el desempeño de su trabajo ¿Cómo Fluye la Información?

a) Es actualizada    b) Completa y alineada    c) Hay que mejorar y alinear    d) Mala



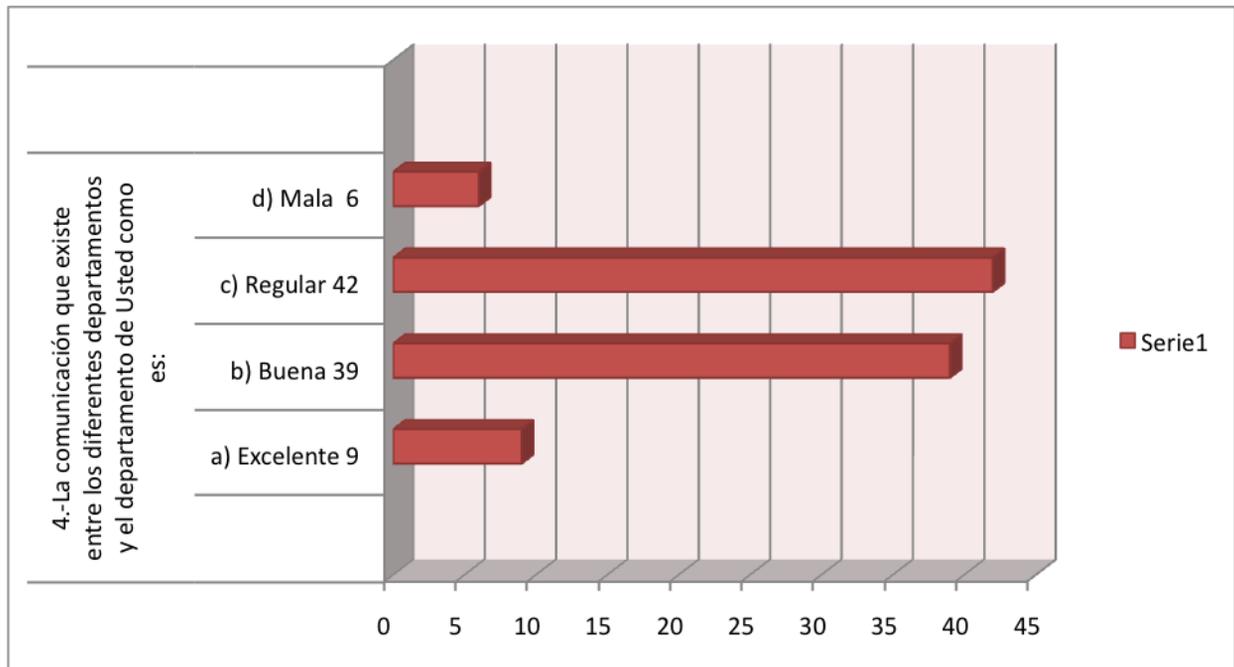
3.- ¿La comunicación que maneja su departamento se relaciona con otros departamentos?

a) Siempre    b) casi siempre    c) A veces    d) Nunca



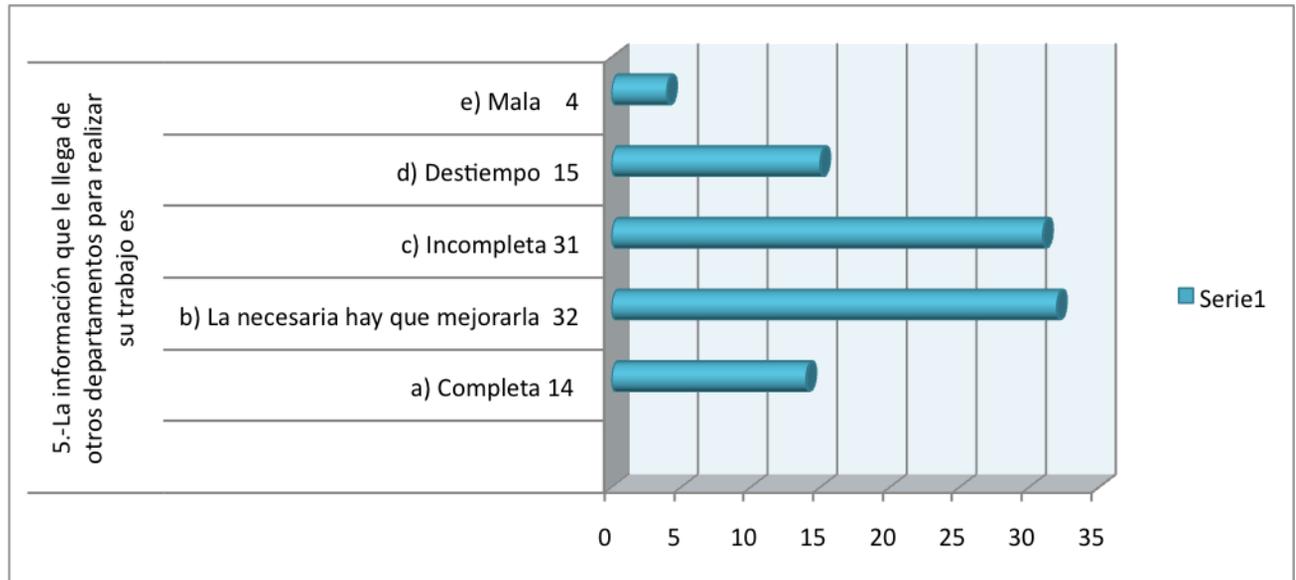
4.-La comunicación que existe entre los diferentes departamentos y el departamento de Usted como es:

a) Excelente    b) Buena    c) Regular    d) Mala



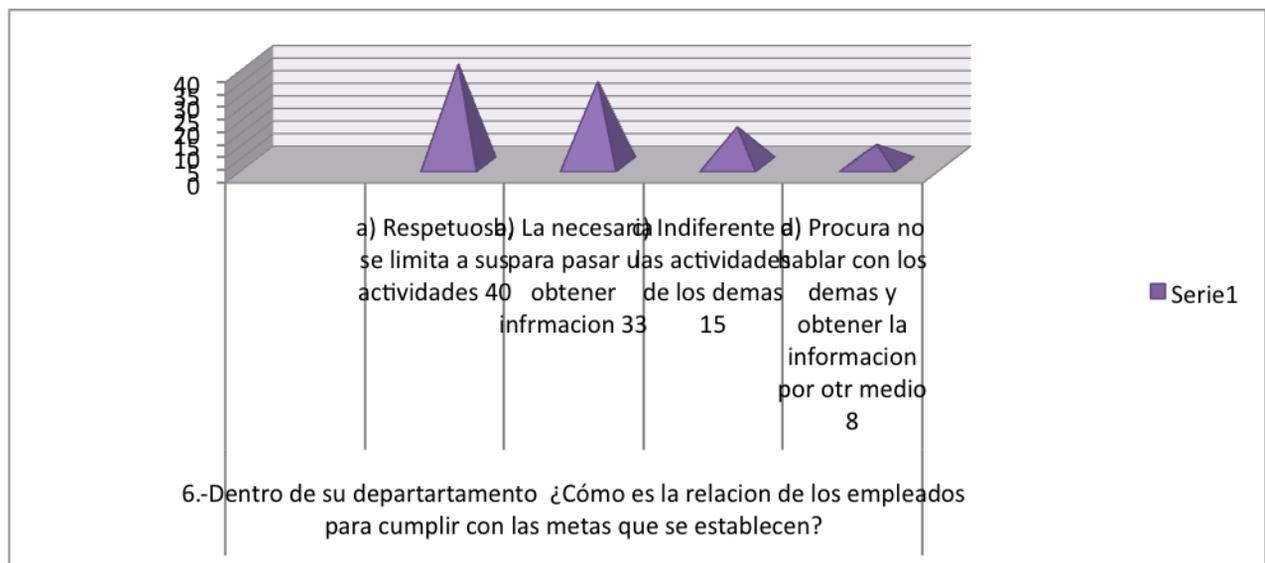
5.-La información que le llega de otros departamentos para realizar su trabajo es

- a) Completa    b) La necesaria hay que mejorarla  
c) Incompleta    d) Destiempo    e) Mala



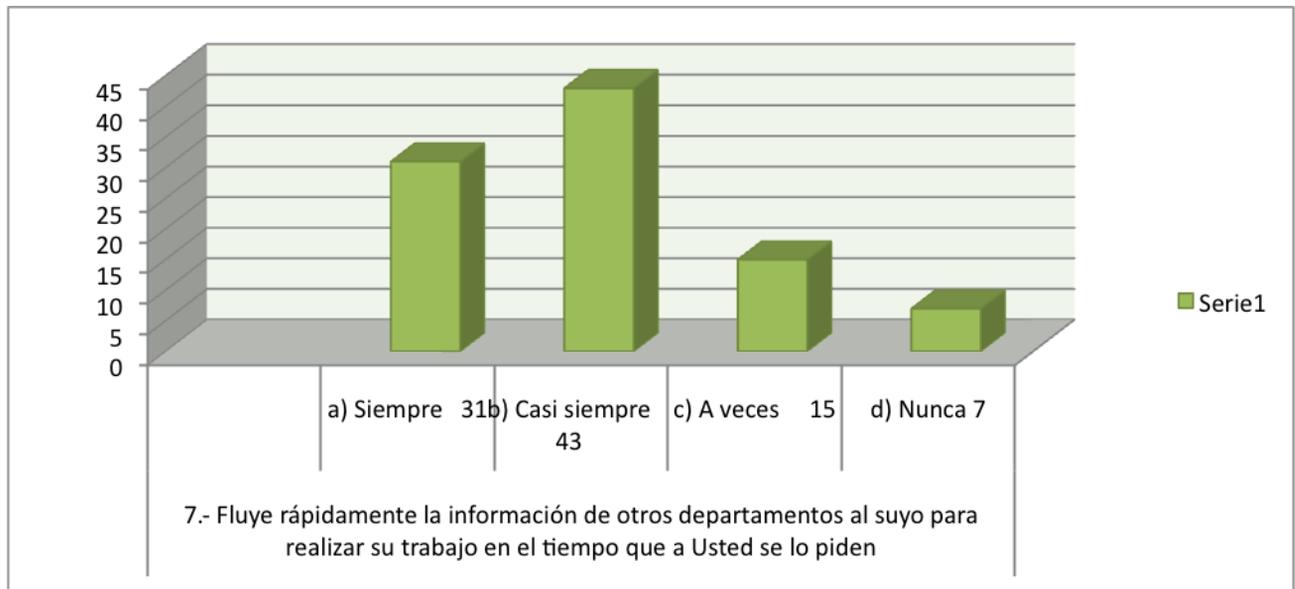
6.-Dentro de su departamento ¿Cómo es la relación de los empleados para cumplir con las metas que se les establece?

- a) Respetuosa, se limita a sus actividades    b) La necesaria para pasar u obtener información  
c) Indiferente a las actividades de los demás    d) Ayuda a sus compañeros a realizar sus actividades



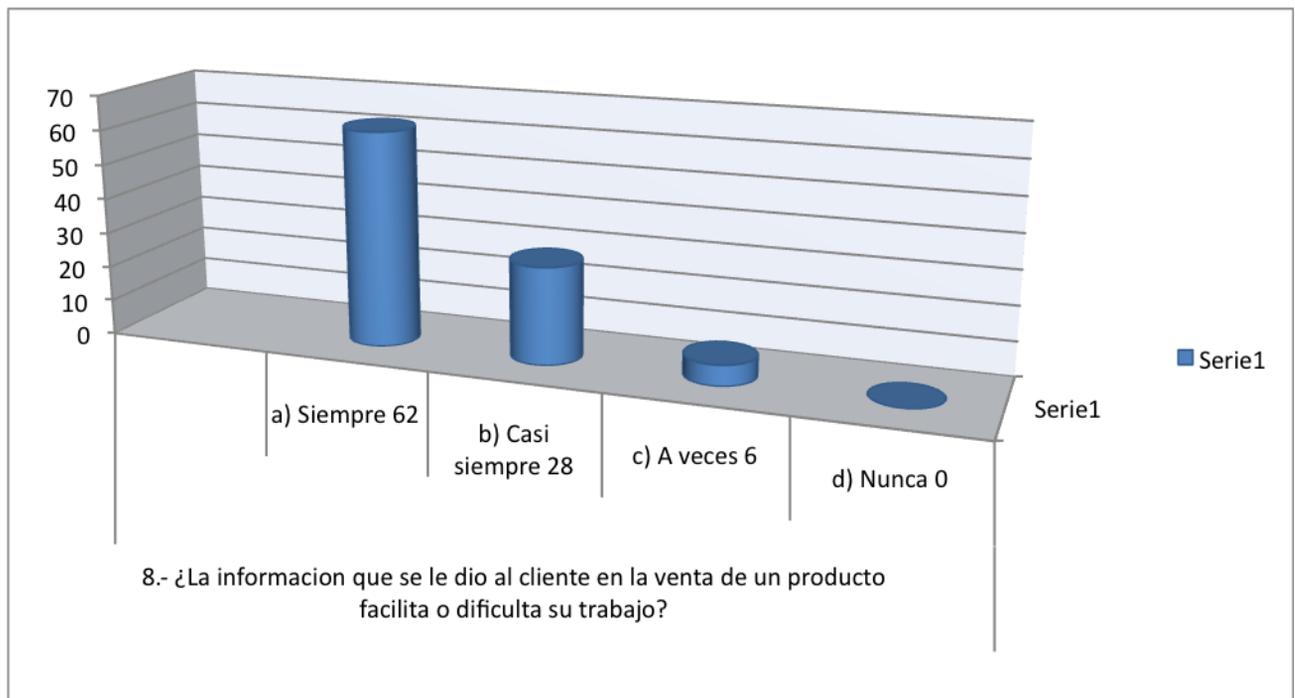
7.- Fluye rápidamente la información de otros departamentos al suyo para realizar su trabajo en el tiempo que a Usted se lo piden

a) Siempre    b) Casi siempre    c) A veces    d) Nunca



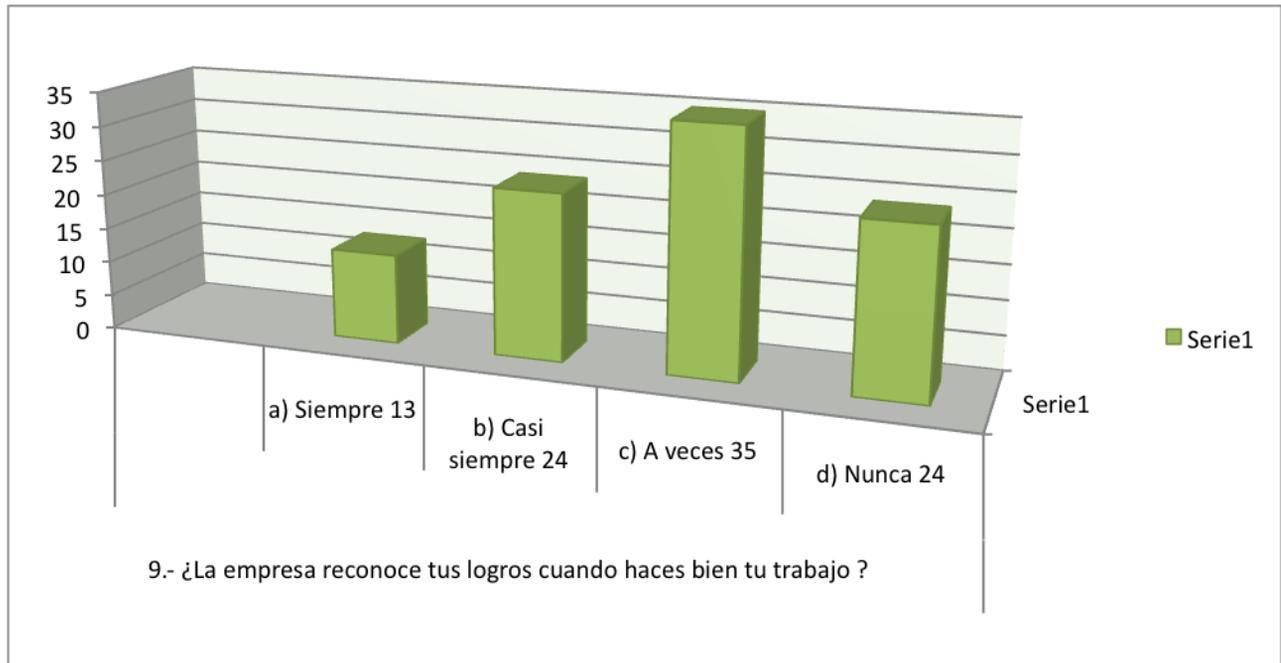
8.- ¿La información que se le dio al cliente en la venta de un producto facilita o dificulta su trabajo?

a) Siempre    b) Casi siempre    c) A veces    d) Nunca

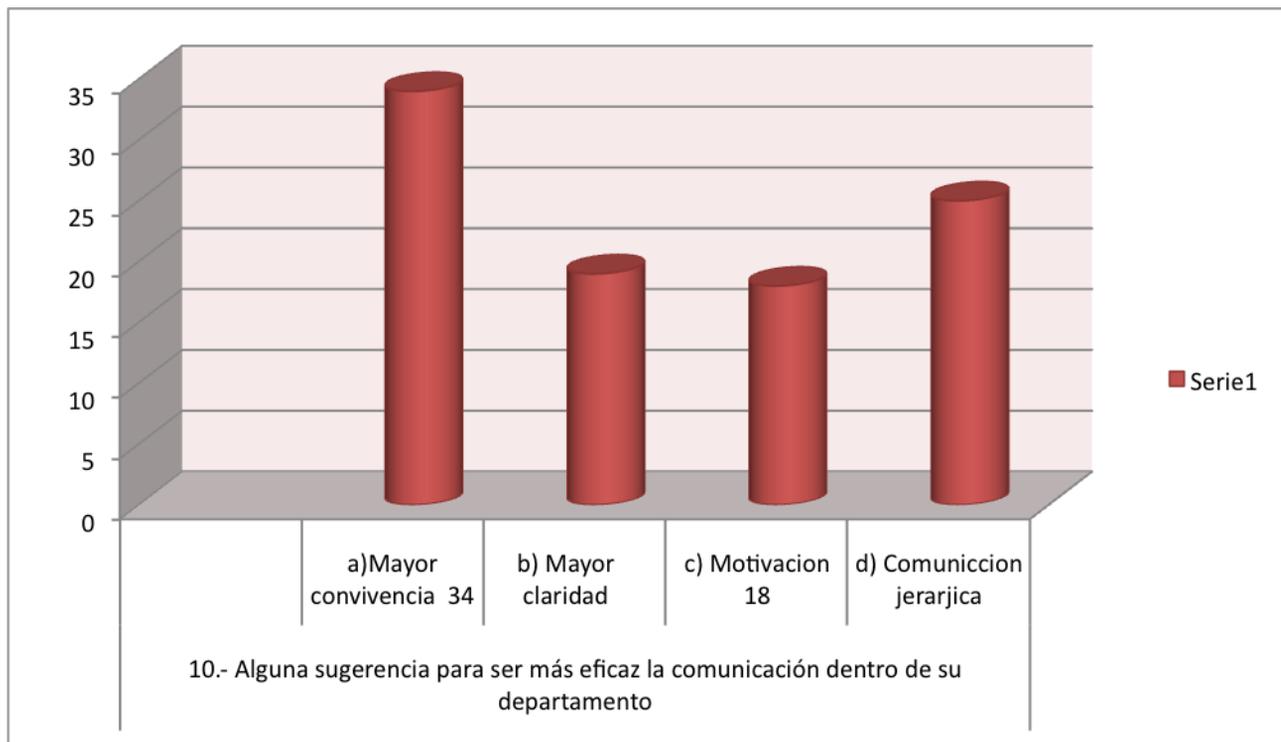


9.- La empresa reconoce tus logros ¿Cuándo haces bien tu trabajo?

a) Siempre      b) Casi siempre c) A veces d) Nunca



10.- Alguna sugerencia para ser más eficaz la comunicación dentro de su departamento \_\_\_\_\_



---

---

### **5.1.2 Resultados sobre la recolección de datos**

El instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de investigación: resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores a estudiar y, por lo tanto, a las variables y conceptos utilizados; pero también sintetiza el diseño concreto elegido para el trabajo que es el cuestionario antes presentado. Mediante una adecuada construcción de los instrumentos de recolección, la investigación alcanza la necesaria correspondencia entre teoría y hechos.

Lo que nos a permitieron elegir estos métodos de comunicación que consideramos son los adecuados para mejorar la comunicación organizacional dentro de la empresa American Express Servicios Financieros , llevándolos a cabo en los departamentos a estudiar.

A continuación describiremos los indicadores que nos ayudaran a implementar los métodos alternativos de comunicación así como cumplir con los objetivos que nos propusimos al realizar nuestra investigación.

1. Primeramente encontramos que la información que manejan los empleados no se eleva más allá del punto medio de evaluación( Muy buena), es decir, casi la mitad de la empresa califica a la comunicación organizacional como Buena (45%), y se presentaron dos escalas más de muy buena(16%) y excelente (10%), por lo tanto justificamos nuestra información diciendo que tenemos alrededor del 90% (calificando como 100% a el indicador de excelente)de los empleados que consideran que la comunicación no se encuentra al 100%, tomando como ventaja estas respuestas nos atrevemos a decir que nuestra propuesta es viable para llevarse a cabo.

---

---

(Esta información puede consultarse en la pregunta número uno del cuestionario que se aplicó a los empleados)

2. Como segundo indicador tenemos la pregunta 2,3, y 5 donde nos dice que los departamentos a estudiar están estrechamente relacionados y que la información se entrelaza para cumplir con los objetivos de la empresa, por lo cual los datos nos arrojan que la información que se comparte es necesario mejorarla y alinearla (45%), así como pasar la información de una forma más completa ya que el 34% nos dice que la información se pasa de manera incompleta y que casi siempre (44.5%) fluye la información de manera rápida, es decir, sucede algo en este punto para que la información no fluya adecuadamente, por consiguiente se aplicara un método que nos ayude a mejorar, alinear, organizar y presentar oportunamente la información para que se realice un mejor trabajo dentro de los departamentos y como consecuencia dentro de la organización.(Propuesta 2)
  
3. El tercer indicador y que para nosotros es considerado el más importante ya que se deriva de las opiniones y sugerencias que dieron los empleados (pregunta 10) es que debe de haber mayor convivencia entre los empleados ya que no conviven lo suficiente para tener una mejor interacción; lo que les facilitaría mucho en la comunicación para realizar sus actividades.

Aunado a esto se menciona que los empleados dentro y fuera de su departamento no tienen una relación cercana con el personal que labora en la empresa ya que generalmente la comunicación se da de forma respetuosa y se limitan a sus actividades (45%).Dentro de este punto se

---

---

propondrán dos métodos de comunicación organizacional que nos permitirán mejorar la comunicación entre los empleados para que interactúen entre ellos y se dé una mayor integración tanto dentro de los departamentos a estudiar como fuera de estos.(Propuesta 1 y 3)

Por tanto, elegimos tres métodos de comunicación que se describirán a continuación de manera detallada para entender la aplicación que cada uno aportara a la empresa.

## **5.2 Propuesta 1: Team Building**

Team building significa lograr que los esfuerzos individuales den por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno. Creando una sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado.

Se basa en promover el cambio en los individuos, a partir de actividades de aprendizaje a través de experiencias, no solamente conceptos teóricos o de salón de clases. Nos basamos en el desarrollo organizacional vivencial, es decir: juegos, retos, actividades de aventura, dinámicas, etc.

Es un programa de integración diseñado específicamente para responder a las necesidades de la empresa (en tiempos y objetivos)

Se recomienda para desarrollar:

- El respeto por las personas que forman parte del equipo de trabajo.
- La confianza y el apoyo entre los individuos.
- La participación de todos los integrantes en la consecución de metas.
- La negociación efectiva.
- Solución de problemas de manera abierta y justa.

---

---

### **5.2.1 Trabajo en equipo y buena comunicación**

Trabajo en equipo se refiere a una amplia gama de actividades, presentado a las empresas, colegios, equipos deportivos, organizaciones religiosas o sin fines de lucro diseñada para mejorar el rendimiento del equipo.

La formación de equipos en American Express Servicios Financieros se lleva a cabo a través de una variedad de prácticas, y puede ir desde los ejercicios de unión simple de simulaciones complejas y de varios días se retira la formación de equipos diseñados para desarrollar un equipo (incluida la evaluación de grupo y juegos de grupo dinámico), por lo general cae en algún punto intermedio. Por lo general, se encuentra dentro de la teoría y la práctica del desarrollo organizacional, pero también se puede aplicar a los equipos deportivos, grupos escolares, y en otros contextos.

La formación de equipos no debe ser confundido con "la recreación de equipo" que consiste en actividades para los equipos que son estrictamente recreativo. Trabajo en equipo es un factor importante en cualquier entorno, su objetivo es especializarse en sacar lo mejor de un equipo para asegurar el desarrollo personal, la comunicación positiva, habilidades de liderazgo y la capacidad de trabajar juntos como un equipo para resolver problemas

### **5.2.2 Mejorar la comunicación**

Razones para aplicar el Team Building

- Hacer el trabajo más agradable
- Motivar a un equipo
- Conocer a los demás
- Lograr que todos "en la misma página", incluyendo el establecimiento de metas
- Enseñando al equipo de estrategias de autorregulación

- 
- 
- Ayudar a los participantes a aprender más sobre sí mismos (fortalezas y debilidades)
  - Identificar y aprovechar las fortalezas de los miembros del equipo
  - La mejora de la productividad del equipo.
  - La práctica de una colaboración efectiva con los miembros del equipo

Ejercicios de creación de equipos consta de una serie de tareas destinadas a desarrollar los miembros del grupo y su capacidad para trabajar juntos de manera efectiva. Hay muchos tipos de actividades de formación de equipos que van desde juegos infantiles a juegos que implican nuevas tareas complejas y están diseñados para necesidades concretas. También hay ejercicios de equipo más complejo de edificios que se componen de múltiples ejercicios tales como cursos de cuerdas, percusión corporativa y ejercicios que duran varios días.

El propósito de los ejercicios en equipo es ayudar a los equipos en convertirse en unidades cohesivas de las personas que efectivamente pueden trabajar juntos para completar las tareas.

### **5.2.3 Como ayuda al desarrollo en la organización**

El contexto del desarrollo organizacional, un equipo puede iniciar un proceso de auto-evaluación para medir su eficacia y mejorar su rendimiento. Para evaluar la misma, un equipo solicita la opinión de los miembros del grupo para describir sus puntos fuertes y debilidades actuales.

Para mejorar su desempeño actual de retroalimentación, a partir de la evaluación del equipo puede ser usado para identificar las brechas entre el estado deseado y el estado actual, y diseñar una estrategia de cierre de

---

---

brecha. El desarrollo del equipo puede ser el plazo mayor que contengan estas acciones de evaluación y mejora, o como un componente de desarrollo organizacional.

Otra manera es permitir la evaluación de la personalidad entre los miembros del equipo, por lo que van a tener una mejor comprensión de su estilo de trabajo, así como sus compañeros de equipo del compañero.

Un plan de trabajo en equipo estructurado es una buena herramienta para poner en práctica la unión del equipo y por lo tanto, la conciencia de equipo. Estos pueden ser introducidos por las empresas que se especializan en la ejecución de las sesiones de trabajo en equipo, o se hace internamente por el departamento de recursos humanos.

### **5.3 Propuesta 2: Equipo de Mejora Continua**

#### **5.3.1 Método de Mejora Continua**

Los equipos de mejora son pequeños equipos temporales conformados por integrantes voluntarios de diferentes unidades del negocio que elaboran propuestas de mejoras para un proceso realizable a corto plazo y visibles siguiendo una metodología rigurosa.

**Para hacer una mejor descripción del método propuesto se va a definir cada concepto relevante para entender mejor la propuesta.**

**Calidad:** Es la capacidad de identificar y satisfacer necesidades comunicadas por los clientes.

- Algo que se mide
- Medir para mejorar

- 
- 
- Hacer bien (eficacia) lo que se hace; aun coste razonable (eficiencia) y a satisfacción de los clientes

**Mejora continua:** es un concepto que pretende mejorar los productos, servicios y procesos.

**Proceso:** Secuencia de tareas para lograr un fin concreto

*Apoyar las ideas de los empleados*

- Todo el mundo tiene ideas de cómo mejorar los procesos en los que interviene
- Cuanto más cerca del proceso, más y mejores ideas para mejorar las actividades

### 5.3.2 Cómo funcionan los equipos de mejoras

1. Reuniones cada 1 a 2 semanas
2. Se discute poco/se visualiza todo
3. Nunca más de dos horas/Reunión
4. En un plazo de 13 semanas presentan:
  - 6 mejoras (al menos)
  - Plan de acción para implementarla
- 5.- Siempre se quedan por escrito

### 5.3.3 Reglas de Funcionamiento en equipos de mejora:

- Escuchar
- Preparar reuniones
- Puntualidad: inicio y final
- Todos participan
- Creatividad
- Estar abierto a nuevas ideas

---

---

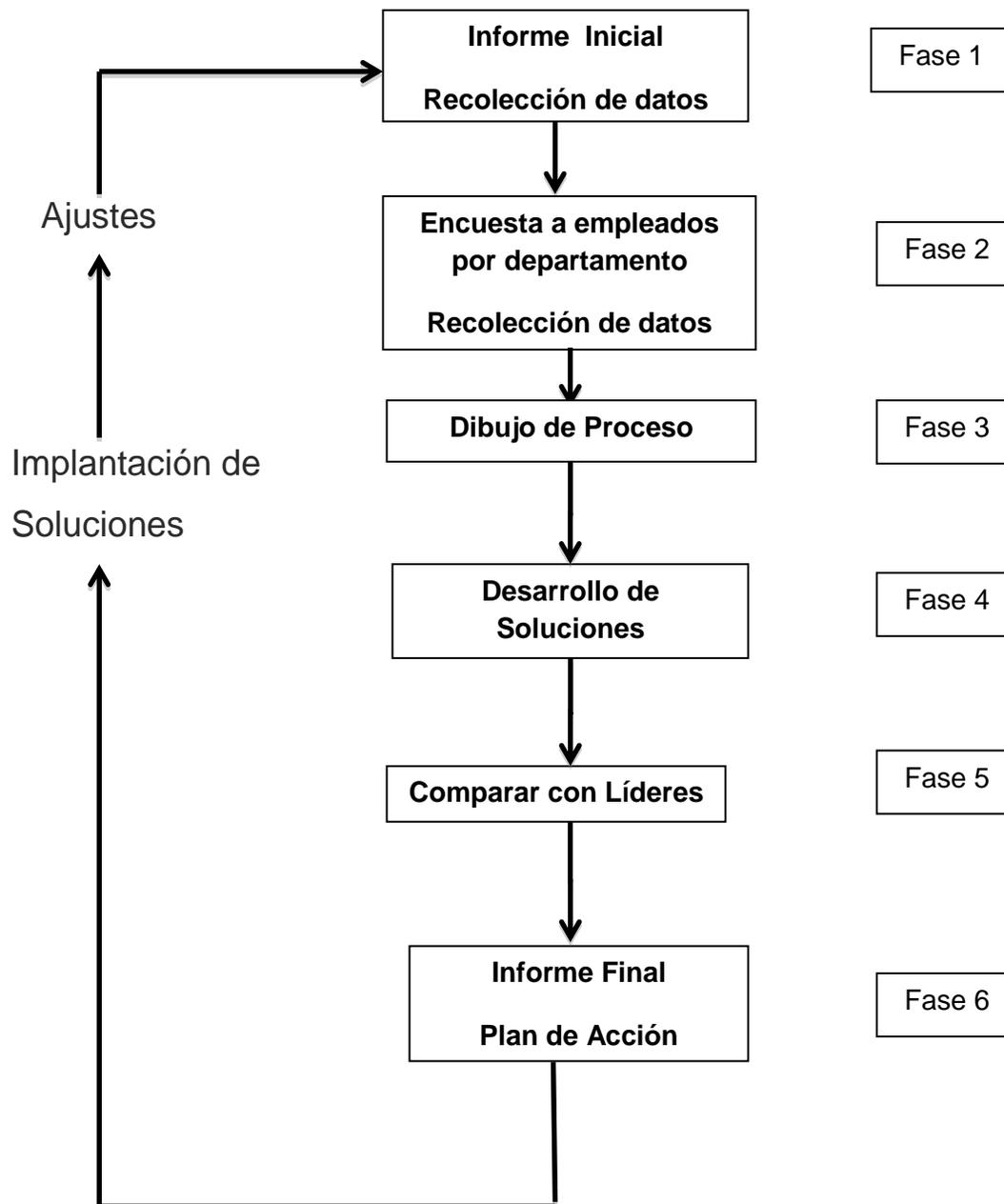
➤ Hacer anotaciones, escritos y archivarlos; estas son de dos páginas como máximo, aunque pueden adjuntarse documentos anexos, en estas el contenido es el siguiente(anexo 3):

1. Fecha, duración y fase
2. Asistentes
3. Objetivos
4. Conclusiones y acuerdos
5. Próximas acciones y quien las hace
6. Fecha, hora y lugar de la próxima reunión

Con los lineamientos y los conceptos que se han descrito, podemos llevar a cabo nuestro método. Por lo cual a continuación se describirá detalladamente cómo se implementara en la empresa y dentro de los departamentos señalados con anterioridad.

Este proceso consta de seis fases, en cada de ellas se describirá el objetivo que se quiere alcanzar, así como las técnicas a utilizar para llegar a él y por ultimo describiremos que se obtiene al llevarlo a cabo dentro de cada fase, para posteriormente presentar nuestro informe y los logros que se obtienen al implementarlo.

### 5.3.4 El proceso de equipos de Mejora (<http://www.gestiopolis.com>)



#### **Fase 1** Informe Inicial. Recolección de Datos

**Objetivo:** Establecer los problemas o situaciones de conflicto dentro del departamento en relación con el flujo de información y la comunicación.

---

---

## Técnica

- Buscar y recoger datos cuantitativos
- aportar estimaciones de expertos
- escribir sistemáticamente

**Producto a obtener:** informe de tres a cuatro páginas máximo.

**Fase 2** Encuestas a empleados, Recolección de Datos

**Objetivo:** Conocer la opinión de los empleados, recoger ideas y visualizar datos cualitativos.

**Técnica:** encuesta a empleados por departamento máximo 20

Preguntar claramente que debe mejorar dentro del proceso a investigar:

1. Tiempo total o parcial
2. No. de errores, precisión, seguridad
3. Facilidad de uso de información
4. Información a los empleados
5. Reutilización de recursos

Preguntar claramente que factores del proceso son más importantes para la realización de sus labores.

**Productos a obtener en esta fase:** Dos diagramas que describan la información antes mencionada:

- Qué factores del proceso deben mejorarse
- Qué importancia tiene este factor
- Lista de ideas aportadas por los empleados
- Lista de defectos del proceso, aportados por los empleados

**Fase 3** Dibujar el proceso (todo lo recabado en la fase 2 se grafica)

**Objetivo:** ver una forma gráfica del proceso.

---

---

## Técnica

- utilizar símbolos estándar
- Usar diferentes columnas
- Utilizar "zoom" cuando sea preciso

**Producto a obtener en esta fase:** el proceso dibujado:

- Diagrama
- Marcar las fases que producen errores
- Datos de tiempos en cada paso del proceso

**Nota:** el diagrama es un medio no un fin, hacerlos con lápiz y goma, lo importante es hacer visible el proceso.

## Fase 4 Desarrollo de Soluciones

**Objetivo:** Destilar al menos seis mejoras

### Técnica

- Visualizar todos los datos disponibles
  - Los datos de las encuestas: importancia, valoración, ideas y lista de defectos que hayan descrito los empleados
  - Dibujo del proceso
  - Diagrama
- Pensar como atacar las causas para:
  - Disminuir tiempos/plazos
  - Disminuir errores
  - Hacer más fácil el proceso
  - Informar más y/o mejor
  - Reutilizar recursos (Todo se queda archivado)
- Utilizar el sentido común
  - Lluvia de ideas
  - Ser creativo

---

---

**Productos a obtener en esta fase**

- Tabla de seis mejoras (al menos)
  - Establecer la mejora
  - Breve descripción
  - Beneficios
  - Impacto: alto, medio, bajo
  - Coste: alto, medio, bajo
- Nuevo dibujo del proceso

**Fase 5 Comparar con líderes**

**Objetivo:** Ver como se realiza el proceso en un departamento para su estudio

**Técnica**

- Identificar sitio a visitar
- Contactar, explicar, fijar fecha
- Enviar lista de los temas a ver con siete días de anticipación
- Preguntar claramente, anotar, recopilar

**Productos a obtener en esta fase:**

Informe de tres a cuatro páginas, similar al inicial sobre las observaciones que se hayan tenido sobre las mejoras que se realizaron.

**Fase 6 Informe Final**

**Objetivo:** recopilar el resultado del trabajo y escribir las soluciones que se proponen

**Técnica/Producto a obtener**

Escribir un documento con este índice:

1. Resultados de las encuestas y toma de datos
2. Dibujo del proceso, anterior y propuesto
3. Ideas obtenidas en las visitas que se realizaron

- 
- 
4. Soluciones que se proponen:
    - Breve explicación de las mismas
    - Beneficios que se esperan
  - 5.- Calendario de Implantación:
    - Quien hace que y cuando

#### **5.3.5 Principios de mejora continúa:**

1. Revisión periódica de todos los procesos
2. Predicar con el ejemplo
3. Datos y/o opiniones
4. Comunicación bidireccional
5. Reducción de tiempos
6. Comparar con otros
7. Concepto del cliente interno
8. Trabajo en equipo
9. Reconocimiento de esfuerzos
10. La mejora continua forma parte del día a día

### **5.4 Propuesta 3: Método Alternativo de Comunicación “Contigo”**

#### **5.4.1 ¿Que es Contigo?**

Es un programa a través del cual se busca sensibilizar a los Funcionarios de la compañía, sobre las implicaciones, impactos y necesidades tanto de nuestros clientes como de colegas que día a día llevan a cabo la importante labor de atención, servicio y ventas. De dichas experiencias pretendemos obtener información valiosa para tomar acciones de mejora desde la óptica de servicio, procesos, personas y herramientas.

Lograr sensibilizar a la organización de la imperiosa necesidad de vivir y conocer más cerca las necesidades de nuestro cliente interno y externo.

---

---

A través del programa se pretende recabar sugerencias de mejora en cuatro ángulos: Servicio, Procesos, Herramientas y Personas.

#### **5.4.2 Metodología del Método “Contigo”**

Como parte de la metodología es fundamental llevar a cabo los siguientes esfuerzos:

1. Líderes Funcionales (Servicios y Operaciones) conjuntamente con los Líderes de Soporte (Procesos, Sistemas y Recursos Humanos) efectúen un trabajo de análisis para traducir las sugerencias en acciones.
2. Cada Líder asignará a dos responsables con expertos y toma de decisión para analizar la lista de percepciones.
3. Los Responsables presentarán un plan de acción en una sesión plenaria que valide los impactos y beneficios de cada iniciativa.
4. Los acuerdos serán validados por los Líderes de soporte y funcionales con el fin de presentar en el Comité de Gestión las iniciativas finales que correspondan a su tramo de gestión.

Por su parte el área de Desarrollo Organizacional estará coordinando la sesión plenaria con los responsables y consolidará la información para los Líderes.

La estrategia de la empresa con este programa se centra en Servicio y de ahí su importancia.

#### **5.4.3 Desarrollo del Método “Contigo”**

Durante el desarrollo de la actividad se contara con los diversos socios (Funcionarios y Gerentes) quienes visitaran a los tutores de los diferentes

---

---

puestos enfocados principalmente al área de Ventas y Atención a Clientes, quienes les apoyaran e indicaran cuál será su rol del día.

Mientras dicha actividad se lleva a cabo nuestros socios tendrán la responsabilidad de acuerdo al desempeño de las funciones que, observar las áreas de oportunidad dentro de la actividad, ya que su labor principal será crear mejores iniciativas referentes a Personal, Herramientas, Procesos y Servicios.

El beneficio de esta práctica Serra significativo ya que compartirán a lado de sus subordinados su día a día, como lo viven y a lo que se pueden enfrentar. Es valioso conocer desde diferentes perspectivas el desarrollo del trabajo de los demás y en conjunto en este caso gracias al conocimiento operativo del área, así como la experiencia de líder de nuestro Socio pueden conjuntarse para buscar áreas de oportunidad y mejora de los procesos.

### **5.5 Encuesta de Satisfacción en la aplicación del método “contigo”**

El estándar de liderazgo tiene el objetivo de traducir nuestros valores en los comportamientos que como organización necesitamos vivir día con día. Para evaluarlos necesitamos una herramienta que constituya un insumo fundamental para el proceso de reporte, dando una mayor robustez y objetividad al proceso integral de Gestión de Talento.

Con esto se pretende un sistema de transformación que nos ayude a tomar acciones de mejora que contemplen cambios sustentables, los cuales serán aplicados tanto a Funcionarios y Gerentes.

#### **5.5.1 Etapas de Desarrollo**

##### **5.5.1.1 Etapa de Selección de Evaluadores**

1. ¿Quién te evalúa?

---

---

En el caso de Gerentes, el jefe directo, 3 colaboradores, 2 pares y 2 clientes. En caso de no contar con colaboradores, se puede elegir a evaluadores de las categorías mencionadas hasta alcanzar un mínimo de 8.

Para Funcionarios, evalúan el 100% de los colaboradores directos. Para ser sujeto a evaluación de Satisfacción se deberá tener mínimo 3 colaboradores. La percepción sobre sus comportamientos por parte del jefe, pares y clientes se obtendrá median un proceso de reporte.

## 2. ¿Cómo se definen tus evaluadores?

En el caso de Gerentes, se realizara un dialogo entre él y su jefe inmediato en donde definirán una propuesta de evaluadores potenciales, y su jefe tomara la decisión final, no haciendo del conocimiento del Gerente dicha lista.

En el caso de Funcionarios los evaluadores son asignados automáticamente en función de sus colaboradores directos.

## 3. ¿Cuándo se definen los evaluadores?

Durante el último mes del Año.

### **5.5.1.2 Etapa de Evaluación**

#### 1. ¿En qué consiste la evaluación?

Se aplicara una evaluación integrada por una seria de cuestionarios integrada por los rubros de Resultados, Responsabilidad Innovación, Integridad, Colaboración, Pasión, Lealtad y Orientación al Servicio, los cuales tendrán una evaluación de 1 a 5 siendo la ultima la calificación más alta.

#### 2. ¿Cada cuándo se realizara la evaluación?

La encuesta de Satisfacción tendrá una aplicación Anual durante el mes de Enero tanto para funcionarios como para Gerentes.

3. ¿En qué casos deben incluir comentarios?

Además de soportar con comentarios las calificaciones, también deberán incluir en forma obligatoria un comentario final para cada uno de los 7 rubros (Resultados, Responsabilidad Innovación, Integridad, Colaboración, Pasión, Lealtad y Orientación al Servicio), que sustenten las calificaciones seleccionadas cada grupo de reactivos, a fin de lograr mayor consistencia y claridad entre las respuestas y el resultado.

## CONCLUSIONES

*Conoces lo que tu vocación pesa en ti. Y si la traicionas, es a ti a quien desfiguras; pero sabes que tu verdad se hará lentamente, porque es nacimiento de árbol y no hallazgo de una fórmula.*

*Antoine de Saint-Exupery (1900-1944) Escritor francés.*

---

---

## CONCLUSIONES

En este proyecto se presenta la comunicación Organizacional que se maneja dentro de American Express Servicios Financieros ya que para una de las empresas más respetadas del mundo maneja métodos muy eficientes que le han ayudado a mantenerse, sin embargo, en relación a una encuesta realizada se detectó fallas dentro de los departamentos en donde hay un acercamiento mayor con los clientes, por lo cual este proyecto está dirigido al departamento de ventas, adquisiciones ,crédito y servicio al cliente lo cual nos permitió proponer métodos alternativos de comunicación que ayudaran a mejorar la comunicación organizacional dentro de la empresa y por consiguiente ofrecer estándares de calidad más altos.

Con los datos que se recolectaron para llevar a cabo la investigación encontramos que la comunicación organizacional en la empresa American Express no es mala, ya que los empleados la califican de ser “buena” pero aun así no deja de haber inconsistencias y este es el punto que nosotros aprovechamos para proponer tres métodos de comunicación que ayuden a mejorar este sistema teniendo una comunicación por arriba de los estándares de calidad que se ofrecen.

Por lo cual consideramos que los métodos que se proponen ayudaran a conseguir nuestros objetivos planteados así como confirmar nuestra hipótesis que planteamos la cual dice que La buena comunicación organizacional en American Express Servicios Financieros ayuda a que la empresa brinde un servicio de calidad.

Si con los métodos logramos cambiar las inconsistencias que existen en la empresa entonces la calidad en nuestro servicio será mayor, cabe mencionar que la propuesta es para mejorar la comunicación, ya que consideramos que si existiera una buena comunicación tanto en los departamento como en toda la organización entonces la información fluiría de mejor manera y atacaremos en problema que se detectó.

Confirmando con nuestra información que la comunicación dentro de la empresa es esencial para que se dé una cooperación con los trabajadores ya que si cada uno de los miembros que componen los distintos departamentos aporta cierto esfuerzo, la eficiencia de la información será mejor manejada y se dará una coordinación para disponer armónicamente y de forma funcional, lo que permitirá ordenar los esfuerzos de cada departamento para dar unidad de acción y así lograr objetivos en común, lo que nos lleva a una sincronización de la utilización de los recursos.

Por otra parte es indispensable que cada persona reconozca no solo su esfuerzo que hace dentro de la empresa sino también el de cada uno de sus compañeros que laboran dentro de la misma , puesto que de esta forma lograra una unión mucho más fuerte entre los miembros lo que conlleva a que todos se sientan parte importante dentro de la organización y por ende, se trabajara con mayor ahínco y determinación, logrando llevar a cabo el objetivo de nuestra investigación, es decir, una mejor comunicación, una información más oportuna y la unión de los empleados dando un mayor desempeño dentro de su trabajo, alcanzando con esto un servicio de mayor calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

*La educación es algo admirable, sin embargo, es bueno recordar, que nada que valga la pena se puede enseñar.*

*Oscar Wilde (1854-1900) Dramaturgo y novelista irlandés*

## BIBLIOGRAFÍA

- A .Dobkin Bethami y C.Pace R. (2003). *Comunicación en un mundo cambiante* (Segunda Edición). México: Mc Graw Hill.
- Adolfo Arata A., Luciano Furlanetto. (2001). *Organización Liviana un modelo de excelencia empresarial* (Primera Edición). Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- Albrecht K. (1998). *La revolución del Servicio. Lo único que cuenta es un cliente satisfecho*. (Primera Edición).México: Mc Graw Hill.
- Berényi Laszlo/E. Monroy R. (2001). *Variables Psicológicas en la Mercadotecnia*. México: Trillas
- Castillejo de Arias Olga. (2003). *Resolución de conflictos laborales por métodos alternativos*. De Palma C.D de Buenos Aires: Astrea
- Cobra M. (2000). *Marketing de Servicios. Estrategias para turismo, Finanzas, Salud y comunicación*. (Segunda Edición).Santa Fe Bogotá Colombia: Mc Graw Hill.
- Costa J. (2006). *Imagen corporativa en el siglo XXI* (Tercera Edición). Buenos Aires: La Crujia Ediciones.
- Fernández Collado C. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*. (Segunda Edición).México: Trillas
- García, A. y González, A. M. (2008). *Contabilidad Financiera*. Barcelona, España: Editorial Ariel, S.A.
- García, Jesús. (1998). *Comunicación Interna*. Madrid, España.: Editorial Díaz de Santos.
- Garth Saloner, Andrea Shepard, Joel Podolny. (2005). *Administración Estratégica* (Primera Edición). México: Limusa Wiley.
- González Alonso C. (2008). *Principios Básicos de la Comunicación (Tercera Edición)*.México: Trillas.
- Hellriegel Slocum. (2004). *Comportamiento Organizacional* (12a Edición).México: Cengage Learning.
- Kinnear/Taylor(2000). *Investigación de Mercados*(Quinta Edición) Colombia: McGraw-Hill
- Schvarstein L. (2003). *Diseño de Organizaciones* (Segunda Edición). Argentina: Paidos.
- Marín, S. y Martínez, F.J. ((2003). *Contabilidad Bancaria Financiera, de Gestión y Auditoría*. Madrid, España: Editorial Pirámide.

- 
- 
- Guizar Montúfar Rafael. (2008). *Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones* (Tercera Edición). México : McGraw-Hill Interamericana
  - Reyes, A. (2005). *Administración de Empresas*. México, D. F: Editorial Limusa.
  - Romero, M. (2005). *Comunicación en las Empresas*. México, D.F.: Editorial Eureka Media.
  - Sarriés, L. (2008). *Buenas Prácticas del Recurso Humano*. Madrid, España: Editorial ESIC.
  - Unitec(2010). *Comportamiento Organizacional Colección Humanidades*(Primera Edición).Naucalpan Edo. De México: Universidad Tecnológica de México Ciencia y Tecnología con Humanismo.
  - W Newstrom J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (Duodécima Edición). México: Mc Graw Hill.
  - W.Cowell D. (1991). *Mercadeo de servicios, el nuevo enfoque: del operativo al perceptivo*. Bogotá Colombia: Legis Editores

### **Electrónica**

- Documentos Independientes, sin Autor, sin Fecha  
Antecedentes comunicación. Recuperado el 29 de junio de 2011, de <http://www.mitecnologico.com/Main/antecedentescomunicacion>
- Ensayo. Buenas Tares. Servicios Financieros de la Banca Recuperado el 13 de julio de 2011  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/bancos/152094.html>
- Artículo Gestipolis. Comunicación Organizacional. Recuperado el 01 de Agosto de 2011, de  
<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos//fulldoc5/rrhh/unionnuc h.htm>
- Schwarz Consultores. Comunicación de las organizaciones-Presentation Transcript. Recuperado en 13 de agosto de 2011, de  
[http://www.slideshare.net/guest85571620/comunicacion-en-las-organizaciones?src=related\\_normal&rel=110621](http://www.slideshare.net/guest85571620/comunicacion-en-las-organizaciones?src=related_normal&rel=110621)
- Slideshare. Medios de Comunicación - Presentation Transcript. Recuperado el 15 de agosto de 2011,de  
<http://www.slideshare.net/valemoyano36/medios-de-comunicacion>

- 
- 
- Promonegocios. Tipos de medios de Comunicación. Recuperado el 15 de agosto de 2011, de <http://www.promonegocios.net/publicidad/tipos-medios-comunicacion.html>
  - Organización. Estrategia organizacional. Principios organizativos. Liderazgo. Técnicas. Recuperado el 20 de agosto de 2011, de [http://html.rincondelvago.com/administracion-en-la-empresa\\_importancia-de-la-comunicacion.html](http://html.rincondelvago.com/administracion-en-la-empresa_importancia-de-la-comunicacion.html)
  - SII. Facilitando el Cumplimiento Tributario. Servicios Financieros. Recuperado el 25 de agosto de 2011, de <http://www.sii.c//contribuyentes/empresas/serviciosfinancieros>
  - Organización Mundial del Comercio. Servicios Financieros. Recuperado el 25 de agosto de 2011 <http://www.wto.org/spanish/tratop-s/omcserviciosfinancieros/organizacionmundialdelcomercio>
  - Rodrigo de rato .Fondo monetario Internacional. Recuperado el 27 agosto de 2011, de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/imf.org>
  - León Duarte G. La comunicación organizacional en México, enfoques, diseños y problemas en su desarrollo. Recuperado el 04 de julio de 2011, de <http://ddd.vab.cat/pub/análisis/02112175n34.p287.pdf>
  - Fernández Barrios A. Calidad de servicio en las entidades financieras v/s los recursos humano. Recuperado el 08 de julio de 2011, de <http://www.eumed.net/ce/2010ª/sfp.htm>
  - Documentos Independientes, sin Autor, sin Fecha Administración Financiera. Recuperado el 29 de junio de 2011, de [www.administracfinanciera.mecon.gov.ar](http://www.administracfinanciera.mecon.gov.ar)
  - Documentos Independientes, sin Autor, sin Fecha Administración Financiera. Recuperado el 13 de julio de 2011, de [www.financiero.com/diccionario financiero/sector.asp](http://www.financiero.com/diccionario_financiero/sector.asp)

---

---

## Revistas

- Granados G. (2011) *Notiexpress* (2011, agosto) Investigaciones de American Express.

## ANEXOS

*Vivir no es sólo existir,  
sino existir y crear,  
saber gozar y sufrir  
y no dormir sin soñar.*

*Descansar, es empezar a morir.*

*Gregorio Marañón (1887-1960) Médico y escritor español*

---

---

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Cuestionario Gerencial

El siguiente cuestionario es para solicitarles su opinión para mejorar los niveles de comunicación dentro de la empresa.

(Cabe mencionar que es un trabajo escolar y no está establecido por la empresa)

Instrucciones: Por favor conteste de manera honesta y objetiva el siguiente cuestionario, encerrando en un círculo la respuesta que Usted considere correcta.

#### Cuestionario Gerencial

Puesto \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_

**1.- De la siguiente lista ¿Cuáles son los medios de comunicación que utiliza la empresa para integrar a su personal?**

- a) Cursos y Capacitaciones
- b) Juntas Staf
- c) One and One
- d) Revistas
- e) Manuales y Memorandum
- F) Folletos y carteles
- g) Internet
- h) Intranet
- i) Infonet
- j) Pantallas Electrónicas

**2.- Aparte de los medios que se mencionaron en la pregunta anterior ¿Cuáles otros aplica la empresa? \_\_\_\_\_**

**3.- Dentro de su Departamento ¿Qué medios de comunicación utiliza más?**

- a) Los medios escritos
- b) Los medios electrónicos
- c) Coaching

- 
- 
- d) Todos
  - e) Ninguno

**4.-Los medios de comunicación que utiliza actualmente dentro de su departamento son eficientes para que haya una buena comunicación con su personal a cargo**

- a) Muy eficientes
- b) Eficientes
- c) Poco eficientes
- d) Nada eficientes

**5.-¿Qué aportaciones han tenido los medios de comunicación que utiliza la empresa dentro de su departamento?**

- a) Mejora la comunicación
- b) No mejora la Comunicación
- c) La comunicación es igual
- d) Ninguna

**6.-Usted dentro de su departamento aplica un medio de comunicación diferente a los que maneja la empresa?**

- a) Si
- b) No

**7.-Si aplica otro diferente en que le ha beneficiado? \_\_\_\_\_**

**Gracias por su Colaboración**

---

---

## Anexo 2

### Encuesta a Empleados

El siguiente cuestionario es para solicitarles su opinión para mejorar los niveles de comunicación dentro de la empresa

(Cabe mencionar que es para un trabajo escolar y no está establecido por la empresa)

**Instrucciones:** Por favor conteste de manera honesta y objetiva el siguiente cuestionario, encerrando en un círculo la respuesta que Usted considere correcta.

**1.- ¿Qué te parece la comunicación organizacional de la empresa?**

a) Excelente    b) Muy buena    c) Buena    d) Regular    e) Mala

**2.- En cuanto la relación con los empleados de diferentes departamentos para el desempeño de su trabajo ¿Cómo Fluye la comunicación?**

a) Es actualizada    b) Completa y alineada    c) Hay que mejorar y Alinear    d) Mala

**3.- ¿La comunicación que maneja su departamento se relaciona con otros departamentos?**

a) Siempre    b) casi siempre    c) A veces    d) Nunca

**4.-La comunicación que existe entre los diferentes departamentos y el departamento de Usted como es:**

a) Excelente    b) Buena    c) Regular    d) Mala

**5.-La información que le llega de otros departamentos para realizar su trabajo es:**

a) Completa    b) La necesaria hay que mejorarla    c) Incompleta  
d) a Destiempo    e) Mala

---

---

**6.- Dentro de su departamento ¿Cómo es la relación de los empleados para cumplir con las metas que se les establece?**

- a) Respetuosa, se limita a sus actividades
- b) La necesaria para pasar u obtener información
- c) Indiferente a las actividades de los demás
- d) Ayuda a sus compañeros a realizar sus actividades

**7.- Fluye rápidamente la información de otros departamentos al suyo para realizar su trabajo en el tiempo que a Usted se lo piden**

- a) Siempre    b) Casi siempre    c) A veces    d) Nunca

**8.- ¿La información que se le dio al cliente en la venta de un producto facilita o dificulta su trabajo?**

- a) Siempre    b) Casi siempre    c) A veces    d) Nunca

**9.- La empresa reconoce tus logros ¿Cuándo haces bien tu trabajo)**

- a) Siempre    b) Casi Siempre    c) A veces    d) Nunca

**10.- Alguna sugerencia para ser más eficaz la comunicación dentro de su departamento\_\_\_\_\_**

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

---

---

**Anexo 3**

**Equipo de Mejora Continua**  
**Informe Semanal**



Fecha \_\_\_\_\_

Duración \_\_\_\_\_

Fase \_\_\_\_\_

**Asistentes:**

1.- \_\_\_\_\_

2.- \_\_\_\_\_

3.- \_\_\_\_\_

4.- \_\_\_\_\_

**Objetivo**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Conclusiones**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Comentarios**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_