



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONAMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
Sistema de Universidad Abierta

Taller de Capacitación:

**“Orientación al Cliente”**

Competencia corporativa, estrategia de la visión y misión de  
la empresa.

**Informe Académico de Actividad Profesional**

Que presenta la alumna:  
Osvelia Martínez Martínez

Para obtener el título de:  
Licenciada en Pedagogía

**Asesora: Leticia Moreno Osornio**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*Agradecimientos:*

*A mis padres por darme la vida y mostrarme el camino,  
A mis hermanos por hacerme camino y acompañarme,  
A mi hijo Demian, por ser luz en mi vida.*

*Al profesor José Luis López Sanabria,  
por su gran apoyo para este cierre,  
por permitirme ejercer como docente  
y motivarme en proyectos para mi futuro.*

## **INDICE**

### **1. Introducción**

- 1.1 Motivos que dieron origen al trabajo (antecedentes)
- 1.2 Propósitos
- 1.3 Carta Descriptiva
- 1.4 Selección de Informe Académico como vía de titulación (ejes del trabajo)

### **2. Metodología**

- 2.1 Diseño del taller
  - 2.1.1 Temario
  - 2.1.2 Contenido
  - 2.1.3 Evaluación y resultados (Modelo de evaluación del entrenamiento de Kirkpatrick)
  - 2.1.4 Éxito del Taller
  - 2.1.5 Costo Beneficio
- 2.2 Rol del Facilitador
- 2.3 Material Didáctico
- 2.4 Logística

### **3. Desempeño del Taller**

- 3.1 Planeación
- 3.2 Prueba Piloto
- 3.3 Inicio de los Talleres
- 3.4 Un día de Taller
- 3.5 Una vez concluido el taller
- 3.6 Otras áreas donde se impartió

### **4. Conclusiones**

### **Bibliografía Consultada**

### **Anexos**

- 1. Manual del Facilitador
- 2. Guía Didáctica
- 3. Manual del participante

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo contiene las actividades profesionales desarrolladas a lo largo de un periodo de cinco años (2003-2007) con el diseño y puesta en marcha del programa de capacitación denominado “**Orientación al Cliente**”, cuyo objetivo principal es responder rápidamente a las necesidades del personal que labora en ING (Internacional Nederlanden Group) en México, a través del servicio al cliente.

Este programa lo desarrollé durante el segundo semestre del 2003, junto con cuatro de mis compañeros que trabajábamos para la Dirección de Programas de Calidad y Servicio al Cliente del Grupo Financiero **ING Comercial América** y una de nuestras principales actividades era difundir una nueva cultura corporativa de servicio al cliente, a través de una de nuestras competencias corporativas “**Orientación al Cliente**”, que debía llegar a todo el personal que labora en la empresa<sup>1</sup>.

### **Competencias corporativas de ING:**

#### 1. Crear Visión

Alinean sus metas personales y organizacionales con los objetivos globales de la compañía, al transmitir esta visión a los demás, establecen prioridades e inspiran resultados.

#### 2. Innovar

Crean ambientes sinérgicos donde se reúnen nuevas ideas para seguir promoviendo la reputación de ING como un innovador en la industria de servicios financieros.

#### 3. Orientación a Resultados

Consiguen que las cosas se hagan, creando un sentido de urgencia hacia la resolución de problemas y la toma de decisiones cotidianas. Utilizan puntos de vista con diversos enfoques basados en hechos para resolver distintos asuntos.

#### 4. **Orientación al Cliente**

Conocen sus mercados. Responden rápidamente a las necesidades que impulsan sus clientes. Se esfuerzan por superar las expectativas de los clientes<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> ING define las competencias corporativas como aquellas habilidades requeridas para cada uno de sus colaboradores en sus diferentes niveles, las cuales resultan esenciales para aplicar los valores organizacionales en sus actividades diarias y contribuir con la misión de la misma.

<sup>2</sup> En esta competencia se basa el presente trabajo “Orientación al Cliente”.

## 5. Construir Equipos

Reclutan, controlan y retienen el talento superior para desarrollar el potencial de ING hasta su máxima ventaja. Proveen los recursos y herramientas necesarias para que los empleados hagan su mejor trabajo y reconocen sus logros.

### **1.1 Motivos que dieron origen al trabajo (Antecedentes):**

En 1997 cuando fueron creadas las AFORE (Administradoras de Fondos para el Retiro) en nuestro país, se inició mi experiencia laboral en áreas de servicio al cliente, donde junto con otros compañeros atendía a la gente que se encontraba afiliada al IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social) y solicitaban trámites de registro (requisito solicitado en la nueva ley para el sistema de pensiones de nuestro país), aclaraciones o correcciones de datos personales. Yo trabajé en el módulo de atención y servicio atendiendo telefónica y personalmente las necesidades de los clientes; en ese momento la empresa no contaba con un área formal de capacitación que nos proporcionara los conocimientos técnicos necesarios para el desempeño de nuestra función, por lo que con el tiempo y través de la experiencia laboral adquirí los conocimientos necesarios para el asesoramiento a clientes. Desde entonces tuve la oportunidad de observar mi desempeño y el de mis compañeros tanto en la atención personal como telefónica y en muchos casos observaba la desesperación de los clientes porque el personal que los atendía se mostraba:

- Impaciente o intolerante,
- Poco amables
- En ocasiones utilizábamos términos técnicos que a veces el cliente no comprendía totalmente, ocasionando quejas continuas por los servicios, ya que no les resolvíamos sus dudas.
- Y a veces les dábamos información distinta cuando los atendía más de un asesor.

En el año 2002 se creó formalmente el área de capacitación para empleados de la AFORE y solicité mi cambio a esta área. Ahí tuve contacto con la mayoría de las áreas de la empresa, siendo una de mis responsabilidades realizar el levantamiento de necesidades de capacitación.

Cuando hice la primera detección de necesidades a través de una encuesta que diseñamos en el área, tuve como resultado que un alto porcentaje de gente de las diversas áreas solicitaban:

- Capacitación para el desarrollo de habilidades de servicio al cliente
- Mejorar la actitud del personal,
- Buscar un mayor nivel de compromiso y responsabilidad en las funciones que se desempeñaban,
- Así como orientarnos al resultado.

A partir de entonces me surgió la idea de diseñar como una estrategia eje, un curso de capacitación que cubriera estas necesidades. Sin embargo, meses después, el área de capacitación pasa por una reestructuración de puestos y funciones, y me notifican un decrecimiento de mi puesto, situación que me hizo buscar otro cambio de área dentro de la misma empresa, por lo cual no pude desarrollar esta actividad.

## 1.2 Propósitos

Para el año 2003 la empresa de origen Holandés ING, había comprado en México, Seguros Comercial América, S.A. de C.V. e ING AFORE, S.A., formando el grupo financiero **ING Comercial América**. Fue entonces, que se creó una nueva área llamada Dirección de Calidad y Servicio al Cliente, que tuvo como objetivo desarrollar e implementar programas que aseguraran el cumplimiento de estándares de calidad con impacto en la satisfacción de nuestros clientes. Es aquí donde tuve la oportunidad de trabajar como responsable del diseño, implementación y medición de resultados de programas de capacitación al personal.

La Dirección de Siniestros, Personas y Automóviles (que pertenece a Seguros ING) fue mi primer cliente; pidiéndome apoyo para capacitar a su personal (aproximadamente 1,200 empleados a nivel nacional) en el desarrollo de la competencia corporativa "Orientación al Cliente".

Partí del hecho de que la organización no contaba con un taller de capacitación que desarrollara habilidades de orientación al cliente y fue entonces que implementé mis conocimientos pedagógicos para la investigación y desarrollo del programa de capacitación. Tome como base los resultados obtenidos del levantamiento de necesidades que hice, a través de una encuesta de opinión a empleados de diferentes áreas. Al mismo tiempo, analice los antecedentes con los que contaba el área de quejas y servicio de la empresa, basados en registros escritos de quejas y llamadas grabadas de los clientes, donde manifestaban ciertas inconformidades con el servicio recibido.

Los temas más requeridos para dar respuesta eran:

- Asesoría en dudas generales de clientes,
- Orientación para realizar trámites,
- Tiempos de respuesta a solicitudes,
- Incumplimiento de acuerdos.

Así mismo, homologue los temas anteriores con las “conductas” que requiere la competencia “orientación al cliente”, para alinear a los objetivos corporativos.

Concerté una reunión con los responsables del área (directores y subdirectores) para conocer sus expectativas con respecto al alcance del taller (temas, contenidos y resultados que esperaban obtener al término del curso); sus principales requerimientos fueron que el programa estuviera alineado a la estrategia corporativa (misión y visión de la compañía, valores y competencias corporativas), que los participantes comprendieran la importancia de proporcionar un buen servicio al cliente (el impacto que tiene un cliente insatisfecho y la contribución que tiene el trabajo de cada uno de nosotros en la satisfacción de las necesidades del cliente o incluso en sobrepasar sus expectativas), es decir, orientar nuestros esfuerzos al cliente.

Fue así como diseñe la estructura del temario y contenido que se encuentra en la carta descriptiva que veremos a continuación.

*Para mayor detalle consultar el anexo 1. Manual del Facilitador.*

### 1.3 Carta Descriptiva



#### CARTA DESCRIPTIVA

**Evento:** Taller de Capacitación “Orientación al Cliente”

**Dirección:** Siniestros Personas y Automóviles

**Facilitador:** Osvelia Martínez Martínez

**Horas Grupo:** 8 hrs.

**Horario de cada taller:** 8 a 18 horas

(incluye horario de comida 1:30 hrs. y 3 recesos de 10 min. cada uno)

**Objetivo General:** “Responder rápidamente a las necesidades de los clientes”; haciendo alusión a la importancia de la Orientación al Cliente, como competencia corporativa.



**Tema 1: Nuestra Cultura Organizacional****Duración:** 2 horas **Horario:** 8:00 a 10:00 a.m.**Objetivo Específico:** Que el empleado analice su empresa, por medio de la misión, visión y valores corporativos.

<b>Actividades (Duración en minutos)</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Indicadores de Desempeño</b>	<b>Evidencia de Aprendizaje</b>	<b>Recursos Materiales</b>
1. Bienvenida (5')	1. El facilitador recibe a los asistentes, dando la bienvenida y les entrega material para el taller.	1. No aplica	1.No aplica	1. Música clásica y proyección de lámina de bienvenida.
2. Dinámica "Los Frijoles" (10')	2. Los invita a formar una rueda al centro del salón, les entrega su material, les da las instrucciones (ver detalle en el manual del facilitador) y les indica inicio y fin del ejercicio.	2. Conducta de cada participante, la cual es observada por el facilitador en el desempeño de la dinámica.	2. Al término de la dinámica el facilitador invita al grupo a comentar lo que observo cada uno de su comportamiento .	2. Entrega de 7 frijoles a cada participante.
3. Cuestionario de Reflexión "Los Frijoles" (10')	3. Los asistentes intercambian percepciones y el facilitador les pide responder el cuestionario.	3. Respuestas del cuestionario.	3. Los asistentes leen respuestas.	3. el facilitador les entrega manual del participante y lápiz.
4. Presentación del Facilitador (5')	4. El facilitador presenta su nombre y currículum.	4. No aplica	4. No aplica	4. No aplica
5. Presentación de temores y expectativas (10')	5. El facilitador pide 3 voluntarios para que uno anote los temores, otro las expectativas y otro los compromisos de los participantes, durante el taller.	5. Participación de todos.	5. Al final del curso se revisará si se cumplió con los tres aspectos.	5. Hojas de rotafolio, plumones y pegamento para colocarlos en la pared.
6. Reglas de participación	6. El facilitador lee las reglas de participación.	6. Cada una de las reglas.	6. Cumplimiento	6, 7 y 8 Proyección

<p>(10')</p> <p>7. Objetivo general (5')</p> <p>8. Temario (5')</p> <p>9. Ejercicio en plenario: ¿Que es ser humano? (10')</p> <p>10. Objetivo Particular (5')</p> <p>11. Misión y Visión de ING (10')</p> <p>12. Misión de la Dirección SPYA (5')</p> <p>13. Presentación de participantes (20')</p> <p>14. Valores Corporativos (10')</p>	<p>7 y 8. Explicación del facilitador.</p> <p>9. El facilitador pide que contesten en subgrupos de 5 personas c/u ¿Qué es ser humano y que es ser persona? y que exponga la respuesta una persona de cada equipo.</p> <p>10. Explicación del facilitador.</p> <p>11 y 12. Explicación del facilitador y solicita a los participantes que expliquen su relación con la orientación al cliente.</p> <p>13. El facilitador les pide que se presenten mencionando nombre, ocupación y explicar una experiencia de algún servicio recibido.</p> <p>14. El facilitador les pide recordar los valores corporativos y su significado.</p>	<p>7. Parafrasear con los participantes.</p> <p>8. No aplica</p> <p>9. Participación de todos.</p> <p>10. No aplica</p> <p>11 y 12. Análisis de la relación de la misión y visión con la orientación y servicio al cliente.</p> <p>13. Análisis</p> <p>14. Recordar.</p>	<p>de las reglas dentro del grupo.</p> <p>7. Participación de los asistentes en el parafraseo.</p> <p>8. No aplica</p> <p>9. Presentación de las respuestas.</p> <p>10. No aplica</p> <p>11 y 12. Explicación de los participantes.</p> <p>13. Conclusión a la que llega.</p> <p>14. Mencionar los valores y significado de cada uno.</p>	<p>de lámina en referencia.</p> <p>9. No aplica</p> <p>10. No aplica</p> <p>11 y 12. Proyección de lámina en referencia.</p> <p>13. No aplica</p> <p>14. Proyección de lámina en referencia.</p>
---	---	--	---	--

**Tema 2: Satisfacción y Servicio****Duración:** 3 horas**Horario:** 10:00 a 10:15 Descanso (15 min.)

10:15 a 13:15 Sesión

13:15 a 14:45 Comida (1:30 hrs.)

**Objetivo Específico:** Que el participante identifique quien es su cliente y detecte sus necesidades y expectativas, por medio del servicio que le proporcionamos.

<b>Actividades (Duración en minutos)</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Indicadores de Desempeño</b>	<b>Evidencia de Aprendizaje</b>	<b>Recursos Materiales</b>
1. Dinámica "Sensibilización sobre el servicio" (30')	1. El facilitador divide al grupo en subgrupos de 5 personas cada uno y les solicita que definan ¿Qué es servicio? Dibujar un logotipo que haga referencia al servicio e inventar una frase (todo en la hoja de rotafolio).	1. Participación de todo el equipo.	1. Presentación del trabajo realizado.	1. Hojas de rotafolio, plumones y masking tape.
2. Servicio y satisfacción (5')	2, 3, 4, 5. El facilitador explica las láminas y motiva la participación del grupo con comentarios.	2, 3, 4 5. Atención de los participantes.	2, 3, 4, 5. Comentarios que enriquecen el tema.	2, 3, 4, 5. Proyección de láminas sobre el tema.
3. La escala de valores sociales (10')				
4. El servicio y su importancia (10')				
5. Momento del servicio (5')				
6. Cuestionario de actitud (15')	6. El facilitador les pide responder de manera individual el cuestionario y al terminar les explica la escala de autoevaluación para que el participante interprete sus resultados y quien lo decida, los comparta con el grupo.	6. Respuestas del cuestionario	6. Cuando comparte sus respuestas con el grupo.	6. Manual del participante y pluma o lápiz.
7. Dinámica "Torre de Babeles" (20')	7. El facilitador le reparte a cada participante 1 sobre con 3 piezas de rompecabezas y los divide en equipos de 5 personas cada uno y les asigna mesa y dice: capa	7. Atención en las instrucciones del facilitador e interés en el desempeño de la	7. Logro del armado del cuadro con mismas dimensiones que los de sus compañeros.	7. Mesas para trabajar y 5 sobres con 3 piezas de rompecabezas dentro de

	<p>persona deberá armar un cuadro perfecto de iguales dimensiones con 3 figuras distintas y les indica las reglas (ver detalle en el anexo 1 Manual del Facilitador).</p>	<p>dinámica.</p>		<p>cada uno.</p>
<p>8. Video “El Huevo” (10’)</p>	<p>8. El facilitador pone el video y al terminar les pide a los asistentes que compartan su interpretación.</p>	<p>8. Análisis del video.</p>	<p>8. Interpretación del video.</p>	<p>8. Proyección de Video</p>
<p>9. La Actitud (5’) 10. ¿Quién es mi cliente? (15’) 11. Principios para mejorar el servicio (5’) 12. Los 7 pecados del servicio (5’)</p>	<p>9, 10, 11, 12. El facilitador explica las láminas y motiva a los participantes a enriquecer el tema con sus comentarios.</p>	<p>9, 10, 11, 12. Atención de los asistentes.</p>	<p>9, 10, 11, 12. Participación de valor de los asistentes.</p>	<p>9, 10, 11, 12. Proyección de láminas sobre el tema.</p>
<p>13. Película: “Si no fuera por los clientes” (30’)</p>	<p>13. El facilitador al término de la película les pide a los participantes que comenten algunas de las implicaciones para el negocio cuando no estamos orientados al cliente y damos un mal servicio.</p>	<p>13. Análisis de la película.</p>	<p>13. Comentarios de conclusiones.</p>	<p>13. Proyección de película.</p>
<p>14. Cuestionario: Orientación al cliente (15’)</p>	<p>14. Se solicita que respondan el cuestionario y al término nos compartan sus respuestas.</p>	<p>14. Responder cuestionario.</p>	<p>14. Compartir con el grupo sus respuestas.</p>	<p>14. Manual del participante.</p>

**Tema 3: Mi Papel en la Gestión****Duración:** 2 horas**Horario:** 14:45 a 16:45

Receso: 16:45 a 17:00 (15 min.)

**Objetivo Específico:** Que el participante identifique su contribución en el logro de los objetivos del área, a través del desarrollo de sus competencias.

<b>Actividades (Duración en minutos)</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Indicadores de Desempeño</b>	<b>Evidencia de Aprendizaje</b>	<b>Recursos Materiales</b>
1. Dinámica "Los 7 días de la semana" (60')	1. El facilitador les explica el objetivo: hacer todos los 7 días de la semana (ver detalle en el anexo 1 Manual del Facilitador) y los divide por equipos de 5 participantes, cada equipo trabajara en una mesa, les reparte 1 tarjeta de letras por mesa, 1 plumón (ambos del mismo color) y un block para mensajes. Dibuja en el pizarrón una matriz de 4 renglones para administrar los mensajes que envían a otros equipos y el número de pedidos (materia prima). Lee las instrucciones y reglas del juego y asigna tiempo.	1. <u>Competencias corporativas:</u> crear visión, innovar, orientación a resultados, orientación al cliente, construir equipos.	1. Participación e Intercambio de opiniones al finalizar el ejercicio.	1. Espacio libre para interactuar, 4 mesas, plumones de colores, 4 tarjetas con letras, 4 blocks, 200 tarjetas de 4x4 cm.
2. Objetivos estratégicos de ING (10') 3. Prioridades estratégicas de la dirección (10')	2 y 3. El facilitador explica los objetivos estratégicos y las prioridades de la dirección y motiva al grupo a enriquecer el tema.	2 y 3. Análisis del tema	2 y 3. Aportaciones que generan valor a los temas.	2 y 3. Proyección de láminas del tema.
4. Competencias Corporativas (10')	4. El facilitador explica que son las competencias corporativas y la importancia de desarrollarlas dentro de nuestras actividades	4. No aplica	4. No aplica	4. Proyección de láminas del tema.

<p>5. Role Playing (Valores y competencias corporativas) (30').</p>	<p>laborales, así como el impacto que tienen en la misión y visión de ING.</p> <p>5. El facilitador explica los valores corporativos y su importancia. Selecciona a los participantes de la dinámica, les explica el papel que representará cada uno de ellos y les entregará un papel con la guía del rol, asigna tiempo para que el equipo se ponga de acuerdo y se presenten frente al resto del grupo (ver detalle en el anexo 1 Manual del Facilitador).</p>	<p>5. Atención en la explicación de la dinámica, preparación para la presentación de su rol (en su caso).</p>	<p>5. Desempeño de su rol dentro de la dinámica y/o intercambio de ideas al finalizar la dinámica.</p>	<p>5. Material libre que los participantes quieran utilizar en su escenario.</p>
---	---	---	--	--

**Tema 4: Ubicación Actual y Futura**

**Duración:** 1 hora      **Horario:** 17:00 a 18:00 Sesión

**Objetivo Específico:** Que el participante analice donde nos encontramos con respecto al servicio que proporcionamos y hacia donde vamos (con enfoque de "Orientación al Cliente").

<b>Actividades (Duración en minutos)</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Indicadores de Desempeño</b>	<b>Evidencia de Aprendizaje</b>	<b>Recursos Materiales</b>
<p>1. Señalando el rumbo (10')</p>	<p>1. El facilitador sensibiliza al grupo explicando el tema "Señalando el Rumbo".</p>	<p>1. Análisis del tema.</p>	<p>1. Aportaciones que generan valor al tema.</p>	<p>1. Proyección de la lámina del tema.</p>
<p>2. Dinámica: Mi epitafio (20')</p>	<p>2. Sensibilización del grupo por medio de una dinámica donde cada uno reflexiona con respecto a como quiere ser recordado por la gente que lo rodea.</p>	<p>2. Análisis del tema.</p>	<p>2. Aportaciones que generan valor al tema.</p>	<p>2. No aplica</p>
<p>3. Dinámica: Compromisos (20')</p>	<p>3. El facilitador invita al grupo a hacer un compromiso laboral individual, anotar en una tarjeta que le entrega, depositarlo en una caja y compartirlo con el grupo (solo si lo desea).</p>	<p>3. Reflexión</p>	<p>3. Compromiso escrito.</p>	<p>3. Tarjetas de 10 x 8 cm.</p>

4. Cierre del taller (10')	4. El facilitador revisa con el grupo el cumplimiento de temores, expectativas y compromisos escritos al inicio del taller y agradece las aportaciones de todos.	4. Hojas con los compromisos temores y expectativas de los asistentes.	4. Cumplimiento de cada uno de ellos.	4. Se utilizó al inicio del taller (hojas de rotafolio y plumones).
----------------------------	--	--	---------------------------------------	---

Para mayor detalle en la duración de cada actividad consultar el anexo 2. Guía Didáctica.

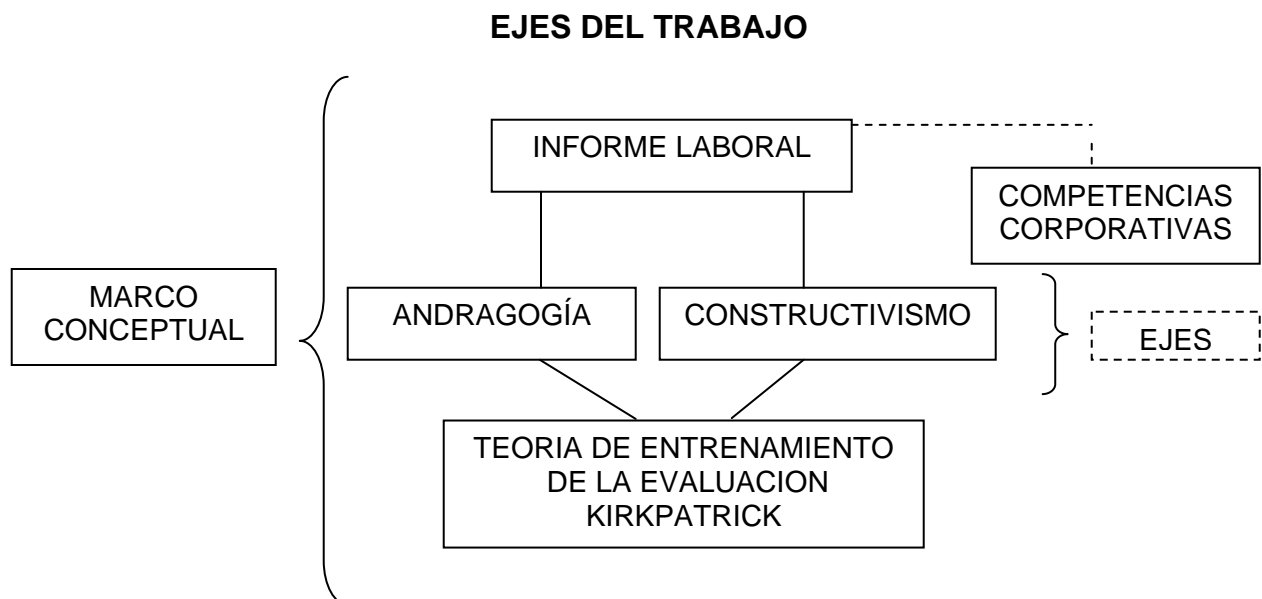
#### 1.4 Selección del Informe Académico como vía de titulación

Debido a mi experiencia laboral en el área de capacitación y áreas de servicio al cliente, he desempeñado funciones propias de un pedagogo:

- En la detección de necesidades de programas de capacitación
- Coordinación para el desempeño de cursos y talleres técnicos y de habilidades.
- Diseño de este taller “Orientación al Cliente”,
- Coordinación logística para su implementación.
- Ejercer como facilitador en este y otros cursos,
- Generar indicadores de desempeño
- Estadísticas para las evidencias de aprendizaje
- Seguimiento de Resultados

Por lo cual he decidido titularme como licenciada en Pedagogía a través de la modalidad de Informe Académico, con el propósito de dejar asentados los conocimientos teóricos y prácticos, que me han dejado mis estudios durante la carrera de pedagogía y mi experiencia en el campo laboral, donde he tenido la oportunidad de aplicar lo aprendido.

Los ejes Pedagógicos sobre los cuales sustento la estructura del taller de capacitación “Orientación al Cliente” son los siguientes:



La **Andragogía** ha sido seleccionada como uno de los ejes principales ya que se enfoca en el aprendizaje de adultos, con supuestos clave como los siguientes:

1. Los adultos se motivan a aprender cuando experimentan necesidades e intereses que el aprendizaje satisfará.
2. La orientación de los aprendices hacia el aprendizaje se centra en la vida.
3. La experiencia es el recurso más rico para el aprendizaje de los adultos.
4. Los adultos tienen una profunda necesidad de autodirigirse.
5. Las diferencias individuales entre la gente se incrementan con la edad.

La andragogía funciona mejor en la práctica cuando se adapta a las peculiaridades de los alumnos y la situación de aprendizaje.

La Andragogía conlleva el siguiente supuesto...

¿Qué es aprendizaje?

Cualquier análisis de una definición de aprendizaje debe llevar, a modo de prólogo, una importante y frecuente distinción entre educación y aprendizaje.

La **educación** es una actividad emprendida iniciada por uno o más agentes con el objeto de producir cambios en el conocimiento, las habilidades o las actitudes de individuos, grupos o comunidades. El término destaca al educador, al agente de cambio que presenta estímulos y un reforzamiento para aprender y que diseña actividades para inducir el cambio.

El término **aprendizaje** destaca a la persona en la que ocurre el cambio o de quien se espera que ocurra. El aprendizaje es el acto o proceso por el que se adquiere un cambio de conducta, conocimiento, habilidad y actitudes. Capacita al individuo a hacer ajustes sociales y personales. Dado que el concepto de cambio es inherente al concepto de aprendizaje, cualquier cambio en la conducta significa que tiene o ha tenido lugar un aprendizaje. El aprendizaje que ocurre en el proceso de cambio puede designarse *proceso de aprendizaje*.

En el siglo VII, en Europa, se organizaron escuelas para enseñar a los niños, principalmente con el fin de prepararlos para el sacerdocio. Por lo tanto se les conocía como escuelas monásticas o catedralicias. Debido a que el reforzamiento de las creencias, la fe y los ritos de la iglesia era la misión fundamental de estos profesores, formularon un conjunto de supuestos acerca del aprendizaje y las estrategias de enseñanza al que se llamó **pedagogía**, que literalmente significa “el arte y ciencia de enseñar a los niños” (pues el término se deriva de las palabras griegas *paid* que significa “niño” y *agogus* “conductor”. Este modelo de educación persistió hasta el siglo XX y fue la base de la organización de nuestro sistema educativo.

Poco después de la Primera Guerra Mundial, tanto en Estados Unidos de América como en Europa surgieron varias ideas acerca de las características específicas de la educación para adultos. En 1928 los estudios de Edward L. Thorndike demostraron que los adultos eran capaces de aprender, sentando los fundamentos científicos de un terreno en el que antes solo se tenía fe en que los adultos podían aprender. Así, al comienzo de la Segunda Guerra Mundial los educadores tenían evidencias científicas de que los adultos podían aprender y poseían intereses y habilidades diferentes de las de los niños.



En la educación convencional, al aprendiz se le pide que se ajuste a un currículo establecido, en la educación para adultos el currículo se elabora según las necesidades y los intereses de los aprendices.

...la fuente más valiosa de la educación para los adultos es la experiencia del alumno. Si la educación es vida, la vida es también educación. Una gran parte del aprendizaje consiste en la sustitución de la experiencia y los conocimientos de otra persona. Nunca sabremos cuantos adultos desean conocimientos sobre ellos mismos y el mundo hasta que la educación escapa de los modelos del conformismo. La educación de adultos es un intento de descubrir un nuevo método y crear un nuevo aliciente para el aprendizaje; sus implicaciones son cualitativas, no cuantitativas, que comienzan por prestar atención a las situaciones en que se encuentra y a los obstáculos que debe superar para su propia realización. Se toman hechos e información de las diferentes esferas del conocimiento, no con el propósito de acumularlas sino con la necesidad de resolver problemas. En este proceso el profesor tiene una nueva función. Ya no es el oráculo que habla desde la plataforma de la autoridad, sino un guía, un apuntador que también participa en el aprendizaje de acuerdo con la vitalidad y pertinencia de sus hechos y experiencias.

La educación de adultos es una empresa de cooperación en un aprendizaje informal y no autoritario, cuyo propósito general es descubrir el significado de la experiencia; una búsqueda mental que cava hasta las raíces de las ideas preconcebidas que formulan nuestra conducta, una técnica del aprendizaje para adultos que relaciona la educación con la vida y, por tanto, eleva la calidad de esta.

La educación es un proceso vital que empieza con el nacimiento y sólo termina con la muerte, un proceso relacionado con las experiencias cotidianas del individuo, un proceso lleno de significado y realidad para el aprendiz, un proceso en el que el aprendiz es un participante y no un receptor pasivo<sup>3</sup>.

Principios sobre el aprendizaje de adultos:

1. la necesidad de conocer del alumno
2. el concepto personal del alumno
3. su experiencia previa
4. su disposición para aprender
5. su inclinación al aprendizaje
6. su motivación para aprender.

El **Constructivismo** ha sido seleccionado como el segundo eje ya que el aprendizaje es un proceso activo en el que los alumnos construyen nuevas ideas o conceptos basados en sus conocimientos actuales y pasados. El discente selecciona y transforma información, construye hipótesis y toma decisiones apoyándose, para hacerlo, en una determinada estructura cognitiva. La estructura cognitiva (esquema, modelo mental) proporciona significado y organización a las experiencias, y permite al individuo "ir más allá" de la información recibida.

En lo que concierne a la instrucción, el docente deberá intentar que los estudiantes descubran principios por si mismos y estimularlos a que lo hagan. Profesor y estudiantes deberán implicarse en un diálogo activo. La tarea del docente es presentar la información que debe ser aprendida en un formato adecuado al estado y nivel de comprensión del

---

<sup>3</sup> Malcolm S. Knowles, Andragogía (el aprendizaje de los adultos), Oxford (University Press) Alfaomega 5ª edición. 2006, p. 3, 10, 11, 13, 14, 40, 41, 42, 43, 44, 46.

discente. Esto es lo que en general se identifica como una metodología constructivista, en esta línea, el currículo adecuado, es el que organiza el contenido en espiral, de modo que el estudiante vaya construyendo su aprendizaje, sobre lo previamente aprendido.

Los constructivistas y concretamente Jerome Bruner, afirman que una teoría de la instrucción debe centrarse en los siguientes cuatro aspectos fundamentales:

7. Predisposición hacia el aprendizaje
8. Formas en que un elenco de conocimientos puede ser estructurado de manera que se facilite al máximo su comprensión por el discente.
9. Determinación de las secuencias de presentación del material para incrementar su eficacia.
10. La naturaleza y el ritmo de recompensas y castigos. Los buenos métodos de estructuración del conocimiento deben cumplir las funciones de simplificarlo, generar nuevas proposiciones e incrementar el manejo de la información.<sup>4</sup>

El profesor actúa como facilitador que anima a los estudiantes a descubrir principios por sí mismos y a construir el conocimiento trabajando en la resolución de problemas reales o simulaciones, normalmente en colaboración con otros alumnos (esta colaboración también se conoce como proceso social de construcción del conocimiento)<sup>5</sup> y la **andragogía** que hace referencia al adulto en constante búsqueda del conocimiento para su aplicación inmediata que le permita redituarse en el menor tiempo, existiendo la clara conciencia de buscar ser más competitivo en la actividad que el individuo realice, más aun si el proceso de aprendizaje es patrocinado por una organización que espera mejorar su posición competitiva, mejorando sus competencias laborales, entendiendo como competencias al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes orientadas a un desempeño superior en su entorno laboral, que incluyen tareas y responsabilidades, que contribuyen al logro de los objetivos clave buscados.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Julio Pimienta, Metodología Constructivista, Pearson Prentice Hall, 2a. edición. 2007, p. 11, 12, 13

<sup>5</sup> Ormrod, J.E., Educational Psychology: Developing Learners, Fourth Edition. 2003, p. 232

<sup>6</sup> <http://www.yturalde.com/andragogia.htm> pág. 1-8

## 2. METODOLOGIA

La Metodología de enseñanza aprendizaje que apliqué para este programa fue teórica y práctica, considerando que la parte teórica sustenta las bases, términos y conceptos que el alumno deberá aprender e identificar en la práctica de dinámicas, que tendrán como objetivo generar en el participante una reflexión y autoanálisis de conductas aprendidas, que lo sensibilice para mejorarlas, teniendo el efecto de afianzar o reforzar el conocimiento, así como relacionarlo con su desempeño laboral e incluso en su vida personal por medio de la relación interpersonal.

### 2.1 Diseño del Taller

#### 2.1.1 Temario

El orden del temario lo estructuré para ir introduciendo y sensibilizando de manera gradual al participante en el tema central del taller de capacitación partiendo del **objetivo general del taller**:

**“Responder rápidamente a las necesidades de los clientes”; haciendo alusión a la importancia de la Orientación al Cliente, como competencia corporativa.**

Considerando que para el logro de la visión, debemos desarrollar las competencias corporativas y juntas nos llevan al logro de la misión de ING, por lo que el temario y contenido abordan estos aspectos considerando la orientación al cliente como eje central, sensibilizando en cada tema al grupo, para que de manera individual llegue cada uno a la conclusión de su contribución en el cumplimiento de las expectativas del cliente y con ello lograr su permanencia y rentabilidad.

#### Objetivos por Tema:

- “El primer tema: **Nuestra Cultura Organizacional**, centrado en repasar con los participantes la misión y visión de la compañía, los valores corporativos (integridad, actitud emprendedora, profesionalismo, receptividad y trabajo en equipo) con el propósito de que el empleado conozca mejor su empresa y el rumbo de la misma, así como empatar sus valores personales con los de la organización.
- El segundo tema: **Satisfacción y Servicio**, centrado en el servicio al cliente, cómo conocer a nuestros clientes, saber cuáles son sus expectativas y el papel que juega nuestra actitud en el servicio al cliente.

- El tercer tema: **Mi papel en la gestión**, centrado en los resultados del área (del año anterior), los objetivos para el año actual y la contribución del participante para el logro de esos objetivos. el propósito es que el asistente identifique como contribuye al logro de los objetivos, a través del desarrollo de sus competencias.
- El cuarto y último tema: **Ubicación Actual y Futura**, enfocado en ubicar donde estamos como área y como personas con respecto al servicio que proporcionamos y a dónde queremos llegar, buscando el compromiso de los participantes para mejorar nuestro servicio, enfocándonos a nuestra competencia corporativa “Orientación al Cliente” que hace referencia a conocer a nuestro mercado, responder rápidamente a las necesidades de nuestros clientes y sobrepasar sus expectativas.

### 2.1.2 Contenido

Para desarrollar el contenido de cada uno de los temas, definí el objetivo principal “Responder rápidamente a las necesidades de los clientes”; a través de la implementación del taller de capacitación “Orientación al Cliente” el cual proporciona a los participantes herramientas para el desarrollo de habilidades en el servicio), posteriormente elaboré la carta descriptiva y seleccioné y recabe la información correspondiente a los temas que hacen referencia a la empresa (misión y visión de la compañía, valores corporativos, competencias corporativas; objetivos de la compañía y del área). Para los temas de servicio al cliente como definiciones, contribución, papel que juega nuestra actitud en el servicio al cliente, como conocer a nuestros clientes y saber cuáles son sus expectativas, investigué en varios textos como por ejemplo: LOMA<sup>7</sup>, Servicio al Cliente en la Industria del Seguro: Principios y Prácticas, que hace referencia a la definición de conceptos y casos de éxito.

Para la selección de dinámicas de grupo, investigué en textos de referencia, actividades que cumplieran con cada uno de los objetivos de los temas, con el propósito de que en cada tema teórico hubiera una dinámica o un cuestionario de análisis o reflexión; en algunos casos hice una búsqueda de películas en la página de Internet [www.peliculasmel.com](http://www.peliculasmel.com) para reforzar algunos conceptos; todos estos con el objetivo de reforzar y acelerar el aprendizaje de los asistentes, con material visual como conectivo del constructivismo.

*Las dinámicas de Grupos permiten potenciar la propia acción educadora y alcanzar resultados de aprendizaje no desdeñables, y que no se logran de ningún modo por el mecanismo educativo tradicional.*<sup>8</sup>

Posteriormente y con base en el nivel uno “Reacción del Estudiante” de los cinco niveles del modelo de la evaluación del entrenamiento de Kirkpatrick, elaboré la evaluación que se aplicaría al final de cada taller a cada uno de los asistentes, la cual contiene preguntas cerradas (para facilitar el registro y generar gráficas) referentes a los temas y contenido, desempeño de los facilitadores, calidad del material de apoyo, auto evaluación en el desempeño del taller y preguntas abiertas (para conocer a detalle la percepción de los participantes) que hacen referencia a la utilidad del taller en el campo laboral. Los

<sup>7</sup> Kenneth Huggins, Dani L. Long, Caroline W. Sundberg. Servicio al Cliente en el Industria del Seguro: Principios y Prácticas; Atlanta, Georgia; LOMA 1999.

<sup>8</sup> Cirigliano-Villaverde. Dinámicas de Grupos y Educación, Buenos Aires; Lumen/Hmanitas. 2000. Pág. 21.

resultados de preguntas cerradas de las evaluaciones se vaciarían en un reporte automatizado en excel para contabilizar la opinión de los participantes y generar gráficas en las que podemos observar desde el nivel de asistencia y participación, hasta el nivel de satisfacción. De las preguntas abiertas obtendríamos sugerencias y comentarios relevantes a considerar.

Con esta información se hace una presentación para entregar a los directivos y que conozcan la calidad del contenido, aprovechamiento de los asistentes, utilidad del taller y satisfacción del personal.

### **Dinámicas y Videos (que se intercalan en los temas anteriores):**

Con el propósito de que el participante encuentre la relación inmediata y la manera de llevarlo a la práctica laboral, investigué el uso de **dinámicas vivenciales, cuestionarios de reflexión, películas y videos para el análisis y sensibilización de los asistentes** y los introduje en cada uno de los temas.

#### Dinámicas vivenciales, cuestionarios de reflexión, películas y videos para el análisis y sensibilización de los asistentes:

##### Dinámicas de Grupo

La dinámica de grupo se ocupa del estudio de la conducta de los grupos como un todo, y de las variaciones de la conducta individual de sus miembros como tales, de las relaciones entre los grupos, de formular leyes o principios, y de derivar técnicas que aumenten la eficiencia de los grupos.<sup>9</sup>

*Ejemplo: Role Playing; algunas metodologías y técnicas didácticas que han demostrado ser eficaces para trabajar directamente con los procesos actitudinales son, por ejemplo, las técnicas participativas (juego de roles o role playing y los sociodramas), las discusiones y técnicas de estudio activo, las exposiciones y explicaciones de carácter persuasivo (con referencias de reconocido prestigio o influencia) e involucrar a los alumnos en la toma de decisiones (Sarabia, 1992)<sup>10</sup>.*

##### Cuestionarios

Objetivo de la Actividad:

Que el participante reflexione qué tan positiva es su actitud ante distintas circunstancias y dónde debe hacer cambios para mejorar su espíritu de servicio.

---

<sup>9</sup> Cirigliano-Villaverde. Dinámicas de Grupos y Educación, Buenos Aires; Lumen/Hmanitas. 2000. Pág. 66

<sup>10</sup> Frida Díaz Barriga Arceo y Gerardo Hernández Rojas. *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*; México. Mc Graw Hill. 2001, págs. 58

## Películas

Objetivo de la Actividad:

Utilizar como apoyo visual videos o películas que ejemplifiquen situaciones relacionadas al tema, permitiendo al grupo analizar las situaciones que se presenten y al final intercambiar ideas que nos sean de utilidad.

*Ejemplo: “FISH no es solo un video sobre la empresa, ni sobre como mejorar la moral y motivar a los empleados. Es un libro sobre la vida; sobre la manera en que debemos vivir nuestra vida cotidiana y como hemos de relacionarnos con nuestros familiares, nuestros amigos y las personas que encontramos por la calle”.<sup>11</sup>*

Richard Sulpizio

Presidente de Qualcomm

## Compromisos Individuales

Objetivo de la Actividad:

Que cada participante se haga cargo de su aprendizaje, reflexione y establezca un compromiso consigo mismo a raíz de este nuevo conocimiento adquirido. Luego, que el Instructor exponga en plenario el compromiso de su Dirección para mejorar el grado de satisfacción hacia los clientes y empleados bajo el establecimiento de indicadores.

### **2.1.3. Evaluación y Resultados**

#### **Modelo de evaluación del entrenamiento de Kirkpatrick**

El modelo de **Donald L Kirkpatrick** nos fue de gran utilidad a lo largo del diseño e implementación del taller, representado por sus siguientes cinco niveles:

---

<sup>11</sup> Stephen C. Lundin, M.D., Harry Paul, John Christensen. *FISH, (La eficiencia de un equipo radical en su capacidad de motivación)*; España 2001; Empresa Activa. Pág. 1-124.

### NIVELES ROI (RETORNO DE INVERSION)

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
				Cálculo del ROI
			Impacto de variables de negocio	
		Aplicación e implementación		
	Aprendizaje			
Reacción y plan de acción				
<b>ACCIONES</b>				
0 a 6 meses				1 año

- **Nivel 1. “Reacción y plan de acción”** lo cubrimos con la detección de necesidades a través de la implementación de la encuesta de opinión.
- **Nivel 2. “Aprendizaje”** por medio de la planeación, organización y coordinación.
- **Nivel 3. “Aplicación e implementación”** con la prueba piloto y la ejecución de los talleres.
- **Nivel 4. “Impacto de variables de negocio”** aprendizaje de los asistentes e implementación en el campo laboral, así como estadísticas y reportes generados en el centro de atención a clientes, por medio de la grabación y evaluación de las llamadas que hacen los clientes, solicitando nuestro servicios para aclaraciones, asesoría y orientación, tiempo de solución en siniestros y otros, donde podemos apreciar la mejora sustancial en nuestra respuesta.
- **Nivel 5. “Cálculo del ROI”** que significa retorno de Inversión, el cual analiza los conceptos básicos del diseño de las acciones formativas, la planificación y evaluación, realizando una interpretación adecuada de los conceptos de beneficio y costo para llegar a la rentabilidad real del taller.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Josep M. Duart; ROI: más allá de beneficios y costes, Director de la oficina de proyectos Internacionales (OUC) Pág. 2-21.

## Evaluación y Resultados

### a) Evaluación al alumno

*Características de una evaluación Constructivista:*

*El interés del profesor al evaluar los aprendizajes debe residir en:*

- El grado en que los alumnos han construido, gracias a la ayuda pedagógica recibida y al uso de sus propios recursos cognitivos, *interpretaciones significativas y valiosas* de los contenidos revisados.
- El grado en que los alumnos han sido capaces de atribuir un valor *funcional* (no solo instrumental o de aplicabilidad, sino también en relación con la utilidad que estos aprendizajes puedan tener para otros futuros) a dichas interpretaciones.<sup>13</sup>

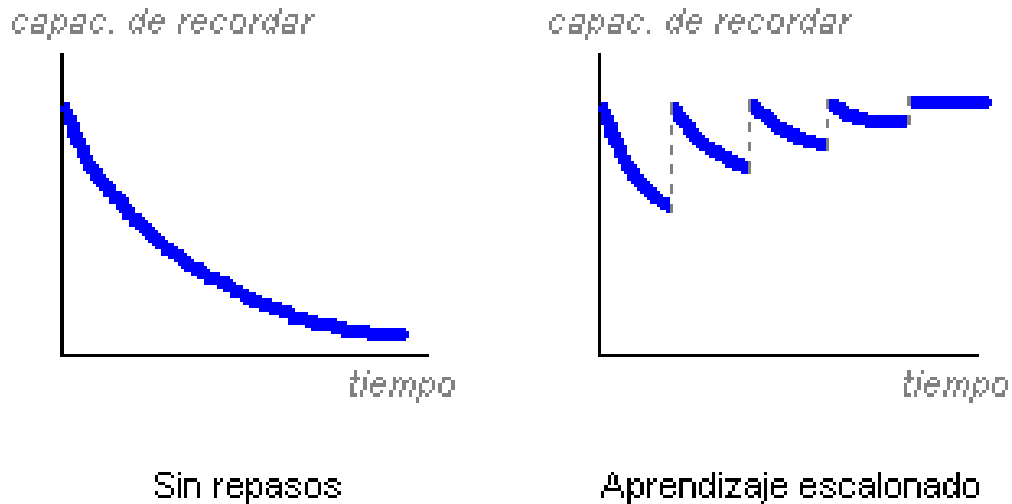
En el transcurso de cada taller, el facilitador evaluó el desempeño individual de cada participante, observando su conducta y escuchando sus aportaciones, bajo las características de una evaluación constructivista.

---

<sup>13</sup> Frida Díaz Barriga Arceo y Gerardo Hernández Rojas. *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*; México. Mc Graw Hill. 2001, págs. 359, 360.



## CURVA DE APRENDIZAJE



### b) Evaluación al Taller:

Al término de cada taller, se aplicó una **evaluación** a los asistentes, que tiene como propósito medir la efectividad de los contenidos, el desempeño de los facilitadores, utilidad del material de apoyo, autoevaluación de los asistentes y algunas preguntas enfocadas a la utilidad del taller y aplicabilidad de los contenidos, con el objetivo de detectar áreas de mejora en los aspectos evaluados.

#### Temas evaluados:

- Taller:** que tiene como propósito conocer si el taller proporcionó de manera global los conceptos necesarios para que el participante aplique mejoras en su área de trabajo.
- Facilitadores:** que evalúa el conocimiento, desempeño y facilidad que tiene el facilitador para transmitir los conocimientos.
- Material de apoyo:** conocer si el material didáctico utilizado durante el taller cumple con lo requerido para el aprendizaje de los participantes.
- Autoevaluación:** saber cómo el participante se percibe con respecto a su desempeño y responsabilidad para su autoaprendizaje.
- Preguntas abiertas:** tienen como objetivo conocer si el participante encontró utilidad y aplicación de lo aprendido en el taller, en su campo laboral, así como saber si tiene observaciones que mejoren el taller.

## EVALUACIÓN DEL TALLER

Taller: Orientación al Cliente

Facilitador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Area: \_\_\_\_\_

Con el fin de mejorar nuestros servicios y la efectividad de nuestros programas, le pedimos califique los siguientes aspectos utilizando la escala propuesta, cruzando con una "X" el número de calificación que usted considere en cada uno de los puntos a evaluar. La evaluación es anónima, si desea poner su nombre puede hacerlo y si desea ser más explícito le pedimos sus comentarios al final de la evaluación. Favor de contestar de acuerdo a la siguiente ponderación.

**1 = EXCELENTE                      2=BUENO                      3=REGULAR                      4= MALO**

### **I.- CURSO**

1. Cumplimiento de objetivos	1	2	3	4
2. Aplicabilidad de los conocimientos Adquiridos	1	2	3	4
3. Temas de actualidad.	1	2	3	4

### **II.- FACILITADOR**

1. Inicia y termina sus exposiciones a tiempo	1	2	3	4
2. Contesta preguntas en forma clara y completa.	1	2	3	4
3. Muestra entusiasmo al impartir el curso.	1	2	3	4
4. Se interesa porque se entienda y aprenda	1	2	3	4
5. El lenguaje utilizado fue claro y sencillo	1	2	3	4
6. Demostró conocimiento y habilidades en el tema.	1	2	3	4
7. Escucha con atención las dudas y comentarios	2	3	4	1
8. Se dirige a los participantes en forma cortés.	1	2	3	4
9. Hace pensar y razonar a los participantes.	1	2	3	4
10. ¿Qué calificación global le das?.	1	2	3	4

### **III.- MATERIAL DE APOYO**

1. Calidad de la impresión y presentación	1	2	3	4
2. Calidad del contenido:	1	2	3	4

### **IV.-AUTOEVALUACIÓN**

1. Puntualidad y asistencia	1	2	3	4
2. Participación positiva durante el curso.	1	2	3	4
3. Aportaciones y sugerencias.	1	2	3	4
4. Actitud amigable y optimista.	1	2	3	4

### **V.- PREGUNTAS ABIERTAS**

1. ¿De que forma este curso cambia tu enfoque hacia el desempeño en tu área de trabajo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. ¿Qué habilidades desarrollaste o mejoraste durante este curso?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Comentarios y Sugerencias  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Una vez terminada la evaluación al taller por todos los participantes, se realiza un análisis de los mismos, para conocer las mejoras que proponen con respecto a facilitadores y materiales principalmente, haciendo una selección de los facilitadores más reconocidos solicitando su apoyo en talleres subsecuentes y realizar los ajustes necesarios en los materiales.

### c) Evaluación Pos-taller

**El modelo de la evaluación del entrenamiento de Donald L Kirkpatrick** fue seleccionado para el seguimiento después de haber impartido el taller, y así poder medir los efectos posteriores.

El modelo se divide en cuatro puntos:

- **Reacción del estudiante** - ¿Qué pensaron y sentían sobre el entrenamiento?
- **El aprender** – el aumento que resulta en conocimiento o capacidad
- **Comportamiento** – grado del comportamiento y mejora y puesta en práctica/ uso de la capacidad
- **Resultados** – los efectos sobre el negocio o el ambiente resultando del funcionamiento del aprendiz.

*Este modelo de evaluación mide la mejora en el conocimiento.*<sup>14</sup>

El punto uno reacción del estudiante, fue evaluado por medio del facilitador en el desempeño del taller y los tres puntos restantes, el aprender, comportamiento y resultados fueron evaluados a través de medidores que tiene el área del Centro de Contacto (área responsable de registrar y dar seguimiento a las consultas, dudas, aclaraciones, y quejas de los siniestros reportados por los clientes) donde nos encontramos los meses siguientes a la impartición del taller, con una reducción notable de quejas por parte de los clientes, por motivos de asesoría y atención de los empleados mostradas en el siguiente cuadro<sup>15</sup>.

*El siguiente gráfico nos muestra la disminución de las quejas presentadas por nuestros clientes, referentes a asesoría y orientación, tiempo y calidad en la reparación del personal que los atendió del área de Siniestros Personas y automóviles, y el Centro de Contacto, después de haber sido capacitados en el taller de “Orientación al Cliente”.*

---

<sup>14</sup> Donald L Kirkpatrick. Teoría de la evolución de los Kirkpatrick, E.E.U.U. 1975, p. 1-14

<sup>15</sup> Jack Levin. Fundamentos de Estadística en la Investigación Social, Universidad de Northeastern; HARLA. 2ª. edición 1979. Pág. 15-30.



## Consideraciones

El motivo de queja “Asesoría y Orientación” **disminuye** en 2004 en un **62.48%** de acuerdo al siguiente análisis:

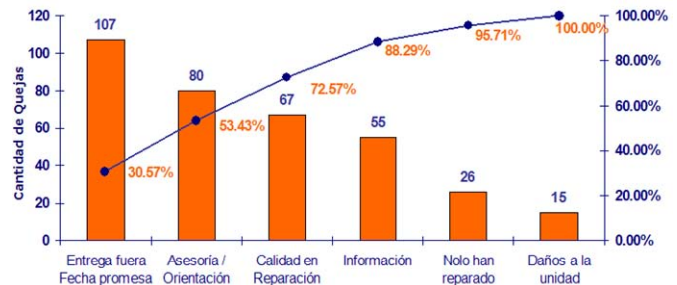
- El total de quejas de 2003 por el motivo de “Asesoría y Orientación” es de 853, es decir 213.25 quejas por trimestre aproximadamente y comparando el comportamiento del mismo periodo de 2004 que son 80 quejas se tiene un diferencial de 133.25 quejas.
- El índice proporcional de reducción de quejas entonces es de  $(133.25 \times 100) / 213.25 = 62.48\%$



Se inició la impartición de los talleres en Octubre de 2003, y apartir de Marzo de 2004, la participación es obligatoria. La reducción de quejas por “Asesoría y Orientación al Cliente” en el periodo Enero – Marzo de 2004 es notable.

El periodo 2003 indicó que el principal motivo de queja era “Asesoría y Orientación al Cliente” en los procesos de atención de siniestros.

## 2004



Fuente: CAQSA. (Centro de Atención Quejas Siniestros Automóviles).

### d) Reporte de Resultados para la Dirección Capacitada

Además de este tipo de gráficos, se elaboran estadísticas de resultados que integran la evaluación al participante y la evaluación al taller, formando un **reporte ejecutivo**, que se entrega al director del área con el fin de que conozca a detalle el desempeño general del taller, el desempeño específico de los participantes y el **logro del objetivo general del taller, a través del desarrollo de habilidades en la competencia corporativa “Orientación al Cliente” alineada a los objetivos y estrategia de la organización.**

La siguiente tabla nos muestra un comparativo de las quejas presentadas por nuestros clientes en el año 2003 vs. 2004, así como los porcentajes de disminución en cada concepto, que como se puede apreciar en promedio representa una mejora del 51.16% que lo atribuimos en gran medida al taller de "Orientación al Cliente".

### Consideraciones

Los siguientes motivos de quejas disminuyen proporcionalmente en la proyección de 2004 respecto a 2003.

	2003	2004	%
• Asesoría y Orientación	853	320	62.48%
• Mucho tiempo para reparar	762	428	43.83%
• Calidad en la reparación	740	268	63.78%
• No lo han reparado	250	104	58.40%
• Daños adicionales	147	60	59.18%

Proyección 2004	Motivos	Cantidad de Quejas	Porcentaje Estimado de Reducción Total
<b>Total de Quejas 2004</b> = (350 Quejas Trim I) X (4 Trimestres)	Asesoría y Orientación	853	<b>Porcentaje Estimado</b> = (2,867 Quejas 2003 - 1,400 Quejas 2004) X 100 / 2,867 Quejas 2003
	Mucho Tiempo para Reparar	762	
	Mala Calidad en la Reparación	740	
	No lo Han Reparado	250	
	Daños Adicionales a la Unidad	147	
	Incumplimiento en la Solución	115	
	Información	0	
<b>1,400</b>	<b>7</b>	<b>2,867</b>	<b>51.16%</b>

Fuente: CAQSA. (Centro de Atención Quejas Siniestros Automóviles).

#### 2.1.4 Éxito del Taller



Ver láminas de consideraciones

#### Premio Nacional Círculo de Honor

En el año 2004 ING México abrió una convocatoria para postular a los proyectos con mayor impacto, beneficios y mejores resultados en la empresa y postulé este taller de capacitación "Orientación al Cliente", para concursar dentro de los mejores proyectos institucionales.

Contando con los resultados de los talleres impartidos en la Dirección de Siniestros Personas y Automóviles; me dí a la tarea de sustentar los beneficios e impacto real en el trabajo diario del personal que asistió a dicho taller, a través de los medidores y

gráficos que acabamos de ver, referentes a la disminución de quejas por parte de los clientes.

Estos resultados llevaron al programa de capacitación a obtener el primer lugar en ING México y recibir el reconocimiento nacional llamado “Círculo de Honor”, que nos entregaron personalmente.

La difusión de este reconocimiento público, dio a conocer el programa a todas las áreas de la empresa y fue solicitado por algunas.

*La comunicación de los resultados de la valoración de la rentabilidad de la formación a la totalidad de la empresa es fundamental para garantizar su éxito y para corresponsabilizar a sus participantes. La organización debe conocer cual es la inversión que realiza en formación y cual es su rentabilidad, de la misma forma en que los participantes deben conocer lo que se espera de ellos, ya que son, quizá, la parte más importante, la garantía de rentabilidad de cualquier programa de formación<sup>16</sup>.*

### **2.1.5 Costo-Beneficio:**

Cuando se presentó el proyecto a los directores de área para que se implementará este taller en su dirección, se les dio a conocer el esquema de costo beneficio como se presenta en la siguiente lámina, donde su centro de costos tendría que absorber lo referente a:

- Alimentos
- Viáticos del facilitador (si fuera el caso)
- Manuales (facilitador y participante)

Los costos reales en que se incurren, son los siguientes:

#### Costos referidos al participante:

- Tiempo lectivo de formación
- Tiempo de traslado y permanencia en el lugar de formación
- Tiempo que no esta en su trabajo habitual

#### Costos referidos al facilitador:

- Salario
- Traslados
- Formación docente

#### Costos propios de la solución formativa:

- Alquiler de aulas
- Servicios (café y comida) para asistentes
- Materiales de aprendizaje (manuales, dinámicas, papelería)
- Tecnología de apoyo a la docencia (proyector, lap-top)

---

<sup>16</sup> Josep M. Duart; ROI: más allá de beneficios y costes, Director de la oficina de proyectos Internacionales (OUC) Pág. 2-21.

**“Orientación al Cliente”**

- Refuerza el compromiso en la búsqueda de la satisfacción del cliente.
- Mejora la Empatía con el cliente interno y externo
- Refuerza los valores y competencias, modelados a través del comportamiento.

**Costo:**

- Manuales
- Alimentos
- Viaticos para visitantes del Interior

De la Operación de la **Dirección de Sinistros Personas y Automóviles**, depende la renovación de las pólizas.

**Los beneficios obtenidos a demás de los mostrados en la lámina anterior son:**Ahorros que se generaron:

- No hubo contratación de proveedor externo para:
  - Diseño del taller.
  - Generar estadísticos y concentrados para el reporte ejecutivo de dirección.
  - Análisis y gestión de evidencias de la efectividad del taller en la disminución de quejas de clientes.
  - Diseño de material didáctico para dinámicas
- No hubo contratación de facilitadores externos para capacitar a los participantes.
- Los materiales que se compraron fueron sobre precio factura y no sobre costo de proveedor

### Costo Beneficio:

Desafortunadamente no lleve un registro de los costos reales en que se incurrió, por lo cual no se cuenta con la información y por tanto no hay manera de realizar un comparativo para obtener la cantidad real del ahorro generado.

Para los talleres subsecuentes es indispensable contar con esta información ya que esto nos permitirá obtener el costo y los beneficios reales para el personal, la compañía y el cliente.

## **2.2 Rol del Facilitador (Profesor)**

Según la teoría del constructivismo, los estudiantes aprenden la nueva información que se les presenta construyendo sobre el conocimiento que ya poseen, siendo importante que el profesor determine constantemente el conocimiento que sus estudiantes han ganado para cerciorarse de que las percepciones de los estudiantes del nuevo conocimiento son lo que había pensado el profesor.

El profesor no solo tiene el papel de observar y determinar, sino también de interactuar con los estudiantes, planteándoles preguntas para estimular el razonamiento e intervenir cuando se presenta un conflicto, facilitando la resolución y estimulando la autorregulación, con un énfasis en que los conflictos son de los alumnos y deben resolverlos por si mismos.<sup>17</sup>

En ING tuvimos la necesidad de capacitar en una primera etapa a setecientas personas, en un tiempo corto (dos meses), optimizando costos, por lo que fue necesario preparar a un grupo de veinte facilitadores que capacitarían a uno, dos o más grupos de veinte participantes cada uno y así cumplir en tiempo.

### **Selección de Facilitadores:**

Se realizó una **selección de facilitadores**, considerando en un principio a los gerentes que tenían experiencia impartiendo cursos. Se les asignó un tema y se les dio fecha para el taller, donde presentaron el tema que se les dio.

Los seleccionadores de los facilitadores, fueron los responsables del área de capacitación de la empresa y yo. Los aspectos que consideramos fue la manifestación ante el grupo de actitudes y habilidades como las siguientes<sup>18</sup>:

- Convencerse de la importancia y del sentido de trabajo académico y de formación de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que esta buscando promover en sus estudiantes.

---

<sup>17</sup> Frida Díaz Barriga Arceo y Gerardo Hernández Rojas. *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*; México. Mc Graw Hill. 2001, págs. 2-9.

<sup>18</sup> Frida Díaz Barriga Arceo y Gerardo Hernández Rojas. *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*; México. Mc Graw Hill. 2001, págs. 8, 9.



- Respetar a sus alumnos, sus opiniones y propuestas, aunque no las comparta.
- Evitar imponer en un ejercicio de autoridad sus ideas, perspectivas y opciones profesionales y personales.
- Estableces una buena relación interpersonal con los alumnos, basada en los valores que intenta enseñar.
- Evitar apoderarse de la palabra y convertirse en un simple transmisor de información, es decir, no caer en la enseñanza verbalista o unidireccional.
- Ser capaz de motivar a los alumnos y plantear los temas como asuntos importantes y de interés para ellos.
- Plantear desafíos o retos abordables a los alumnos, que cuestionen y modifiquen sus conocimientos, creencias, actitudes y comportamientos.
- Evitar que el grupo caiga en la autocomplacencia, la desesperanza o la impotencia, o bien, en la crítica estéril. Por el contrario, se trata de encontrar soluciones y construir alternativas más edificantes a las existentes en torno a los problemas planteados en y por el grupo.

<b>Un Profesor Constructivista:<sup>19</sup></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un mediador entre el conocimiento y el aprendizaje de sus alumnos: comparte experiencias y saberes en un proceso de negociación o construcción conjunta (co-construcción) del conocimiento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un profesional reflexivo que piensa críticamente su práctica, toma decisiones y soluciona problemas pertinentes al contexto de su clase.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma conciencia y analiza críticamente sus propias ideas y creencias acerca de la enseñanza y el aprendizaje, y esta dispuesto al cambio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve aprendizajes significativos, que tengan sentido y sean funcionales para los alumnos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presta una ayuda pedagógica ajustada a la diversidad de necesidades, intereses y situaciones en que se involucran sus alumnos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece como meta la autonomía y autodirección del alumno, la cual apoya en un proceso gradual de transferencia de la responsabilidad y del control de los aprendizajes.</li> </ul>

Seleccionamos a los participantes que tuvieron mejor desempeño y cubrieron en su mayoría los aspectos antes mencionados.

<sup>19</sup> Frida Díaz Barriga Arceo y Gerardo Hernández Rojas. *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*; México. Mc Graw Hill. 2001, págs. 9.

Según la **Andragogía** el facilitador, es llamado de esta manera, ya que permitirá incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su autorrealización.<sup>20</sup>

En el desempeño del taller el rol del facilitador será facilitar la información teórica y dirigir las dinámicas, explicando a los participantes el objetivo de cada una, las reglas y los lineamientos a los cuales se apegaría el participante en el desempeño de cada dinámica vivencial, ejerciendo como observador y guía del grupo. Al término de cada dinámica, el facilitador generaría reflexión y retroalimentación de cada participante haciendo preguntas como las siguientes: ¿Cómo se sintieron? ¿Qué observaron? ¿Cómo reaccionaron? ¿Por qué fue así y no de otra manera? ¿Cómo lo podemos mejorar?... Los participantes opinan, analizan y en conjunto enriquecen el tema, llegando a sus propias conclusiones, mismas que escriben en su manual ya que por cada dinámica, el manual tiene una sección para que escriban lo que les parezca más relevante, ayudando a reforzar el tema tratado. De esta manera el participante descubre los beneficios de aplicar lo aprendido, en su campo laboral de forma inmediata, haciendo énfasis el facilitador, en que a través de la práctica se conseguirá hacer un hábito la aplicación de lo aprendido. El facilitador debe motivar al grupo a compartir su experiencia en voz alta para que el resto del grupo escuche y se motive a participar también, buscando con ello el intercambio y análisis de nuevas posibilidades de mejorar la aplicación en nuestro campo laboral, referente al tema visto. El grupo debe sentirse libre y con la confianza de explayarse en sus explicaciones. El taller debe ser una experiencia que disfrute el participante, se divierta y se encuentre abierto y dispuesto a recibir información.

*En concepciones modernas, al haberse desplazado el eje de la actividad escolar, será más importante desarrollar habilidades deseables en el educando. Habilidades para que aprenda a aprender, a investigar, a comunicarse, expresarse, saber escuchar, saber discutir, saber razonar, saber descubrir, experimentar, actuar en grupo.<sup>21</sup>*

### **2.3 Material Didáctico:**

El facilitador también tendrá que contar con la información, papelería, material didáctico y herramientas necesarias para su buen desempeño, por lo que definí:

- Objetivo de cada actividad
- Material didáctico
- Metodología para la presentación o la dinámica de cada tema
- Instrucciones que debe dar el facilitador
- Proceso de la dinámica

---

<sup>20</sup> <http://www.yturalde.com/andragogía.htm> pág. 1-2

<sup>21</sup> Cirigliano-Villaverde. Dinámicas de Grupos y Educación, Buenos Aires; Lumen/Hmanitas. 2000. Pág27.

### **Anexo 1 Manual del Facilitador:**

Para agilizar el desempeño del facilitador al impartir el taller, se elaboró el Manual del facilitador, que contiene objetivo de cada una de las actividades, material didáctico a utilizar, metodología de la dinámica, instrucciones detalladas por actividad y/o dinámica, duración y horario para cada actividad, indicaciones para generar en los participantes al finalizar cada dinámica una reflexión y autoanálisis, además de motivarlos para que lo compartan con el grupo y generar el intercambio de ideas.

### **Anexo 2 Guía Didáctica:**

Que contiene: lugar y fecha por cada curso a impartir, indicaciones de horario en el que deberá llegar al aula el facilitador, preparación de lap-top y proyector para abrir presentación del taller, lista para revisión de **papelería y material didáctico** que utilizarán en el transcurso del taller, desde lápices, plumones y hojas de rotafolio; hasta piezas de rompecabezas armadas por equipos para dinámicas de grupo, entre otros. Cronograma de tiempos destinados para cada actividad, considerando inicio de taller, teoría, dinámicas, videos, cuestionarios, reflexiones, recesos y cierre o término del taller.

Durante la capacitación, el facilitador se apoyará como medio visual de la **presentación en power point** que servirá de guía a los participantes durante el curso; esta presentación tiene láminas que proyectan los conceptos y definiciones para que el participante se guíe a través del manual y ubique el tema y las actividades que se van trabajando (incluye videos y películas).

### **Anexo 3 Manual del Participante**

Como apoyo para el desempeño del alumno, se elaboró también el **manual del participante** que contiene la misma secuencia en temas que la presentación en power point, además de incluir aspectos teóricos importantes, objetivos de cada actividad, cuestionarios y espacios para anotar las reflexiones del participante<sup>22</sup>.

### **Sustento Andragógico de apoyo:**

Estas diferencias las fundamento con base en la **Andragogía** como la ciencia y el arte que, siendo parte de la antropología y estando inmersa en la educación permanente se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de participación y horizontalidad; cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el facilitador del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su autorrealización.

---

<sup>22</sup> La diferencia entre ambos manuales, es que el manual del facilitador contiene el detalle de las dinámicas (Material didáctico a utilizar, metodología que debe seguir el facilitador para la dinámica, instrucciones que debe dar al grupo y como propiciar la participación e intercambio de ideas entre los participantes, además del tiempo que se deberá llevar en cada actividad) y el manual del participante no contiene a este nivel de detalle los aspectos mencionados.

Los procesos andragógicos estimulan el razonamiento, promueven la discusión constructiva de las ideas, favoreciendo al diálogo, origina puntos de vista, ideas e innovaciones y al mismo tiempo conduce a replantear propuestas como resultado de la confrontación de saberes individuales y de conclusiones grupales, mismos que se consideran dentro del desempeño del taller que dirigen los facilitadores<sup>23</sup>.

## 2.4 Logística

Previo a los talleres, se trabajó en la **logística** que incluía la definición del lugar en que se impartiría el taller, armado de grupos con máximo veinte participantes por grupo (para tener un buen control de los asistentes, además de que las dinámicas están contempladas para este número de participantes como máximo), reservación de salas de capacitación con el espacio necesario para las dinámicas en fechas y horarios requeridos, se elaboró **invitación para los asistentes** y se les hizo llegar con al menos dos semanas de anticipación a su correo electrónico, donde se les especificaba, fecha, horario, lugar, nombre del taller, objetivo del mismo y nombre del facilitador.

### Sustento Andragógico de apoyo:

La creación de un ambiente socio-emotivo adecuado es necesario para hacer propicio el proceso de aprendizaje, los espacios físicos ayudan de cualquier manera, así como los recursos tecnológicos con los que se cuentan, influyen los colores, el clima, la comodidad, la tranquilidad<sup>24</sup>.

### Recursos Materiales:

Se elaboró **material para dinámicas** (rompecabezas, tarjetas de diferentes tamaños, CD's con música clásica para cuando realizaban actividades de reflexión y música movida para dinámicas de agilidad mental)

Se reunió papelería necesaria: listas de asistencia, lápices, manuales, plumones, hojas de rotafolio, frijoles, etc.

---

<sup>23</sup> <http://www.yturalde.com/andragogía.htm> pág. 3-5

<sup>24</sup> <http://www.yturalde.com/andragogía.htm> pág. 8

### 3. DESEMPEÑO DEL TALLER

#### 3.1 Planeación

Bajo la premisa de difundir una nueva cultura corporativa de servicio al cliente, a través de una de nuestras competencias corporativas “Orientación al Cliente” inicie la elaboración de los manuales y los materiales a partir de octubre 2003 a febrero 2004.

En febrero 2004 la Dirección de Siniestros, Personas y Automóviles (que pertenece a Seguros ING) me solicitó capacitar a su personal.

Inicialmente el grupo objetivo fue de 713 participantes que se encontraban ubicados:

- 663 en el Distrito Federal,
- 14 en Monterrey,
- 16 en Puebla
- 20 en Guadalajara.

Realicé una reunión con los directivos responsables del área, para definir los siguientes aspectos:

- Población objetivo a capacitar: el personal a capacitarse sería todo el que integra la dirección; personal de confianza (directores, subdirectores, gerentes, supervisores) y personal sindicalizado (analistas y personal operativo).
- Selección de facilitadores: considerando los parámetros definidos en el punto 2.2 Rol de Facilitadores.
- Ubicación física del personal. en caso de que su ubicación física estuviera dentro del Distrito Federal, se reservaron salas de capacitación que pertenecen a ING y se encuentran ubicadas en Insurgentes sur 3900 colonia Tlalpan y en Moras 519 colonia del Valle, con el objetivo de que el personal asistiera a la sala de capacitación más cercana a su ubicación laboral. En el caso de personal que se ubica en alguna regional, el facilitador se trasladó al lugar correspondiente (con viáticos pagados por la empresa) y la capacitación se realizó en la sala de capacitación de las oficinas correspondientes.

Elaboré un calendario de actividades para definir fechas y número de grupos a capacitar.

Actividad	Inicio	Fin
Formación de Instructores	08/03/04	18/03/04
Inicio del Curso al personal	17/03/04	05/05/04
Reporte de avances periodicos	17/03/04	05/05/04
Presentación de resultados	07/05/04	07/05/04
Plan de acción de Compromisos	07/05/04	31/05/04
Publicación de resultados en Intranet	01/06/04	30/06/04

### 3.2 Prueba Piloto:

Antes de que aplicará este calendario, en febrero del 2004 armamos un grupo para realizar la **prueba piloto** del taller y se llevó a cabo con participantes de diferentes áreas (dos de Recursos Humanos, uno de Capacitación, seis de Siniestros Automóviles, tres del Centro de Contacto y seis de Calidad y Servicio al Cliente), donde yo fui la facilitadora. Los resultados arrojados a través de la aplicación de la evaluación de resultados a cada participante (ver 2.1.3. evaluación y resultados) fueron satisfactorios, obteniendo una calificación del 97% en una escala de 100.

Las principales observaciones de los participantes para mejorar, fueron:

- Referentes a los tiempos reales de las dinámicas vs. los que se contemplaban en el manual.
- Que los videos fueran más actuales ya que no se ven claramente.
- Pequeños detalles en redacción del manual del participante, que no eran claros.

Se realizaron las modificaciones antes de arrancar con el primer taller.

### 3.3 Inicio de los talleres

- El 8 de marzo iniciamos con la **capacitación para el personal de la Dirección de Siniestros Personas y Automóviles con un grupo de doce facilitadores además de mí** (que fueron los seleccionados en el taller para facilitadores, mencionado antes) integrado por los gerentes y subdirectores del área.
- Para capacitar a seiscientos sesenta y tres personas que se ubicaban en el Distrito Federal, **armamos 33 grupos y le asignamos a cada facilitador 2 ó 3 grupos de veinte personas cada uno**; reservamos 33 aulas en diferentes fechas, en un horario de 8 de la mañana a 6 de la tarde, seleccionamos y reservamos (según presupuesto autorizado) un restaurante cercano para que los participantes tomaran sus alimentos y regresarán a continuar con la capacitación.
- **Elaboramos y asignamos el material necesario** para dinámicas, imprimimos manuales y seleccionamos la papelería, armando paquetes para que cada facilitador pudiera desempeñar los talleres asignados sin contratiempos.
- El 17 de marzo del 2004 se llevó a cabo el **primer taller para empleados**, en el que fui la facilitadora. El grupo estuvo integrado por veintidós asistentes.
- En el caso del personal ubicado en Puebla, Guadalajara y Monterrey, fui personalmente a capacitarlos.

- Considerando que el tiempo que me dieron para capacitar a todos era de dos meses, planeo la logística para terminar en tiempo. La capacitación inicio el 8 de marzo del 2004 y término el 5 de mayo del mismo año.

### **3.4 Un día de taller**

#### **Un día de taller en la Dirección de Siniestros Personas y Automóviles**

##### Agenda

Se le pide al facilitador llegar a las 7:30 de la mañana para abrir su paquete, revisar la guía del facilitador, lista de materiales que debe tener en el salón; laptop, proyector, rotafolio, reproductor para CD's, salón arreglado en forma de herradura, verificar material para dinámicas, manuales para el participante, etc.

Abre la presentación y la pone en la primer lámina de bienvenida, activa el CD de música para ir creando el ambiente de recibimiento para los asistentes y separa los frijoles que utilizará como material para la dinámica rompe hielo.

# BIENVENIDOS



“ORIENTACIÓN AL CLIENTE”

Competencia corporativa,  
estrategia de la visión y  
misión de la empresa

Orientación al Cliente

Acomoda en un lugar visible para él, el manual del instructor y la guía del facilitador, en la sección de cronograma, ya que serán sus materiales de apoyo durante el taller. El cronograma marca los tiempos y secuencia de cada actividad, el manual muestra el detalle de actividades a realizar en cada uno de los temas.

El facilitador será un guía en el desempeño del taller, mostrando los conceptos de cada uno de los temas, dirigiendo las dinámicas y apoyando a los participantes en el ejercicio de las actividades.

Los participantes son quienes generan el enriquecimiento del taller, a través de la reflexión, análisis e intercambio de ideas. El propósito de las dinámicas como ya fue mencionado anteriormente, es, que el participante conozca y viva la situación laboral de otras personas y detecten en conjunto las áreas de mejora que tenemos con respecto al servicio que proporcionamos a nuestros clientes y lo llevemos a la práctica.





### Medición de Resultados

Al final del taller se aplica la evaluación de satisfacción a cada participante según el **modelo de la evaluación del entrenamiento de Donald L Kirkpatrick**, se concentran los resultados de cada participante y se elabora el reporte para la dirección del área capacitada<sup>25</sup>.

---

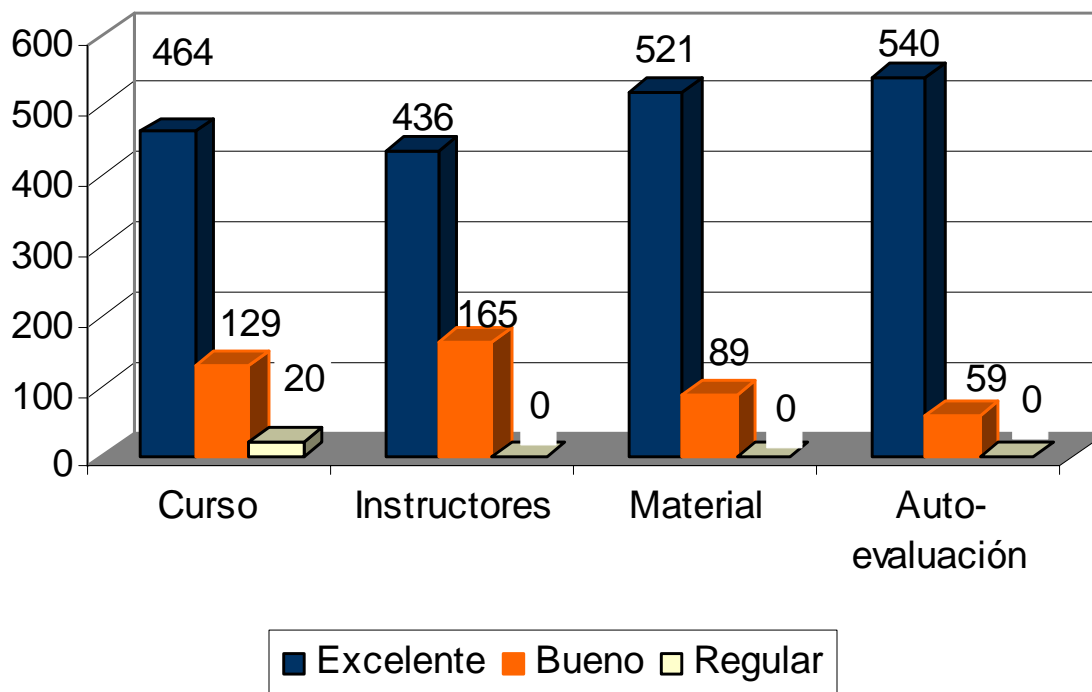
<sup>25</sup> Nota: La tabla siguiente representa el número de personas que evaluó el taller como: excelente, bueno, regular o malo.

### 3.5 Una vez concluido el taller

Los resultados totales obtenidos concluida la capacitación de todo el personal de la dirección, fue de un **98.87 %** de satisfacción de los participantes<sup>26</sup>.

Área	Excelente	Buena	Regular	Malo
Dirección Siniestros Personas y Automóviles (Monterrey, Puebla, Guadalajara, Distrito Federal)	591 (83.2%)	114 (16%)	5 (1%)	0

**Resultados de Evaluación**  
Participantes



Control y Asistencia: en cada taller se manejó lista de asistencia y al finalizar los talleres, se generó un reporte detallado y global para los directivos, a fin de que conocieran la participación de su personal.

<sup>26</sup> Jack Levin. Fundamentos de Estadística en la Investigación Social, Universidad de Northeastern; HARLA. 2ª. edición 1979. Pág. 6-9.

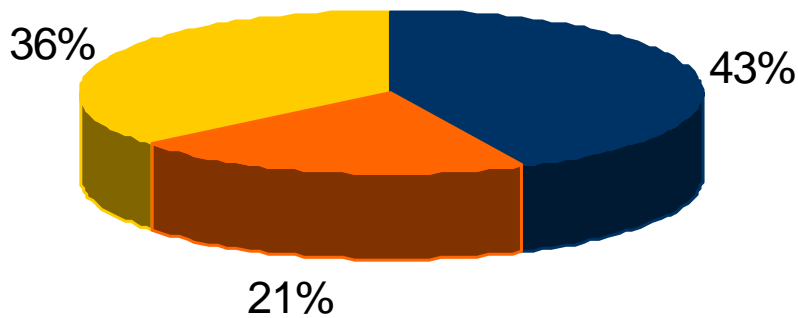
Área	Población Objetivo	Asistencia	Porcentaje de logro
Dirección Siniestros Personas y Automóviles (Monterrey, Puebla, Guadalajara, Distrito Federal)	713	647	91%

*Nota: En el mes de mayo 2004 teníamos cubierta una asistencia de 601 personas que equivale al 91% del total de la población de dicha área.*

Reporte de Resultados para la Dirección:

Se elaboro el reporte ejecutivo que se menciona en la sección 2.1.3 Evaluación y Resultados, inciso d) Reporte de Resultados para la Dirección Capacitada del presente informe, anexando las siguientes gráficas que hacen referencia a los compromisos que se hacen de manera individual al término del taller y que son entregados solo por los asistentes que así lo deciden. Cabe mencionar que la entrega no es obligatoria ya que estos compromisos son de mejora en el campo laboral o personal y el participante decide si los comparte.

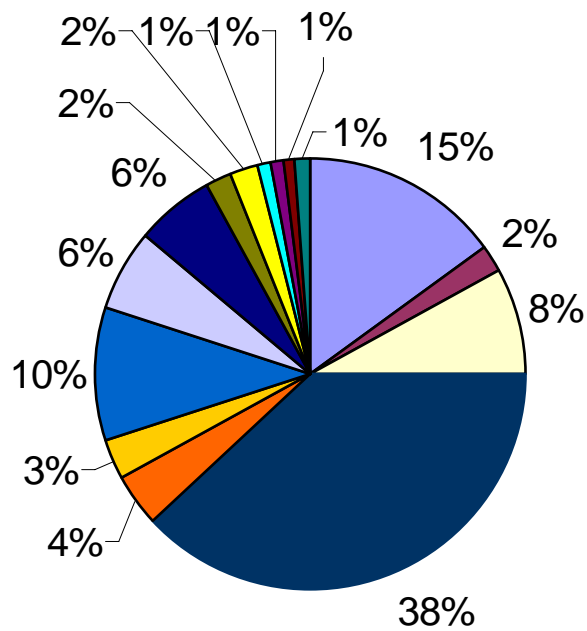
## Compromisos de Participantes



■ No entregado ■ Firmados ■ Anónimo

En la siguiente gráfica se presentan los compromisos por cada una de las gerencias que pertenece a la Dirección de Siniestros Personas y Automóviles.

## Compromisos por Gerencia



- |              |                  |                 |              |                |
|--------------|------------------|-----------------|--------------|----------------|
| ■ Valuación  | ■ Administrativa | □ Adquisiciones | ■ Ajuste     | ■ Atn. Central |
| ■ Eq. Pesado | ■ Legal          | □ Proveedores   | ■ Sin. Autos | ■ Adm. Sin.    |
| ■ Dirección  | ■ Servicio       | ■ Salvamento    | ■ Sin. GMM   | ■ Técnico      |

Este reporte es para que el director localice las gerencias que tuvieron mayor participación y sea más sencillo localizar a cada participante para verificar y dar seguimiento a sus compromisos.

El objetivo principal es que los participantes no olviden cumplir con sus compromisos.

El siguiente formato se le entrega a la dirección para que lo distribuya a sus gerentes y lo utilicen para dar seguimiento al cumplimiento de compromisos del personal capacitado.

## Plan de Acción para Compromisos por Gerencia

Compromiso	Como lo vamos a lograr?	Que necesito para lograrlo?	Que barreras identificamos?	Acuerdos específicos	Evidencias	Como se que lo estoy logrando?	Fecha Inicio	Fecha Término	% Avance

Junto con el reporte de resultados que se entrega, se anexan los puntos que se deben trabajar posteriormente:

*SPyA (Siniestros Personas y automóviles)*

### Que sigue?

#### *Acciones a seguir*

- Formar grupos con personal que no asistió al curso y reprogramarlo
- Enviar resultados de compromisos por Gerencia
- Establecer Plan de Acción con personal
- Comunicar acuerdos y comunicados
- Publicar resultados en Intranet

#### *Responsable*

Capacitación/  
Calidad

Calidad

Dirección  
SPyA

Dirección  
SPyA

Calidad

### Seguimiento a pendientes:

- Los compromisos por gerencia se entregaron a la dirección junto con el reporte ejecutivo.
- Para el establecimiento de plan de acción con el personal y la comunicación de acuerdos y comunicados, no hubo oportunidad de dar seguimiento con el área responsable SPyA. Considero indispensable que en futuros talleres se haga ya que resta credibilidad en la gente y pérdida de interés en la participación de talleres futuros.
- Los resultados no los publique en Intranet por falta de oportunidad, considero en futuros casos hacerlo ya que es una manera de garantizar que el personal interesado puede consultarlo sin depender de que la dirección lo difunda.

### **3.6 Otras áreas donde se impartió**

A mediados del 2004 fui asignada al área del **Centro de Contacto**; esta área tiene como principal función dar servicio telefónico a clientes que tienen con ING México, un seguro de gastos médicos, seguro de auto, casa habitación o inmuebles, seguro de vida o afiliación en la afore, así como prospectos que están interesados en información general referente a nuestros productos o servicios. El Centro de Contacto esta integrado por trescientos asesores telefónicos, veinte personas administrativas, tres gerentes y un subdirector.

Dentro de mis responsabilidades se encontraba el monitoreo de llamadas telefónicas de clientes con los asesores telefónicos, para fines de calidad en el servicio.

En el periodo de junio a agosto 2004 detectamos la necesidad de mejorar el servicio en los siguientes temas: cortesía, profesionalismo (conocimiento de los productos), eficiencia (rapidez en la atención) e integridad (cumplir al cliente con lo pactado en el contrato de servicios), por lo que le propuse a la subdirección implementar el taller de **“Orientación al Cliente”** utilizando la misma mecánica de trabajo que en la Dirección de Siniestros Personas y Automóviles, *adecuando los manuales en aspectos que hacen referencia a los resultados del área (del año anterior), los objetivos del área para el año actual y la contribución del participante para el logro de esos objetivos.*

De esta manera cada participante conoce la situación actual y rumbo del área a la que pertenece e identifica su contribución para el logro de los objetivos, haciendo más eficiente su esfuerzo y desempeño personal, teniendo como consecuencia una mejora para el área, que se refleja en los indicadores que tienen de servicio al cliente.

La población objetivo fue de 149 personas, para lo cual se capacitó en octubre a un grupo de facilitadores que apoyaron en el proceso de capacitación hasta cubrir un total de 133 personas que equivale al 89% del total en un periodo de un mes.

Los resultados de la encuesta de satisfacción fueron nuevamente exitosos obteniendo un 96.67% de satisfacción de los participantes.

Área	Población Objetivo	Asistencia	Porcentaje de logro
Centro de Contacto	149	133	89%

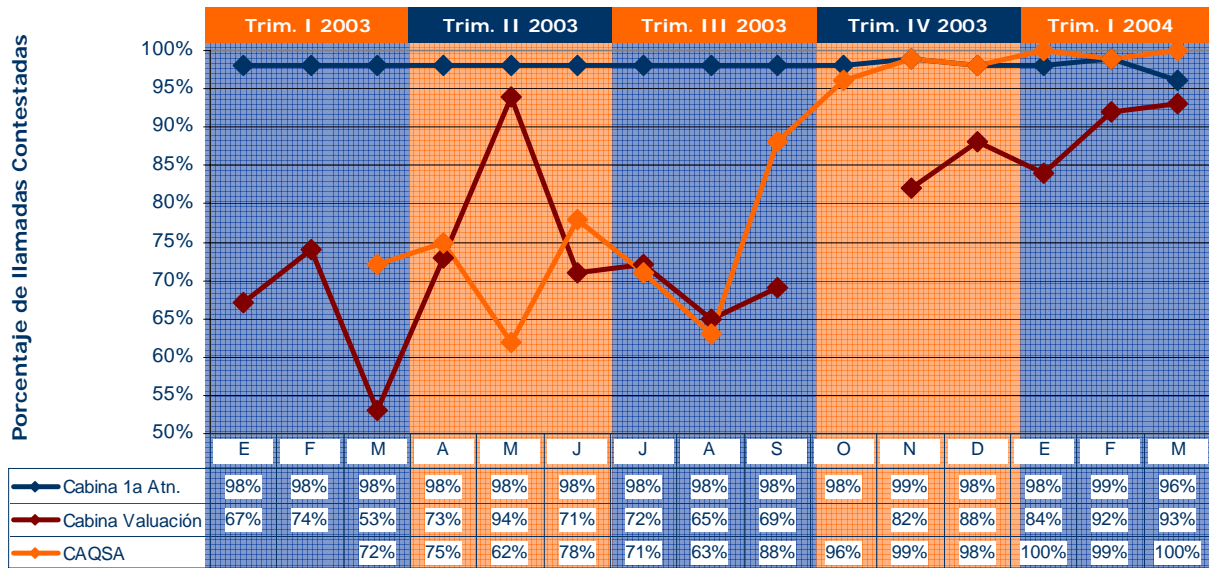
Área	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Centro de Contacto	111 (84%)	19 (14%)	3 (2%)	0

Algunos de los resultados tangibles que tuvimos en el área se muestran en la siguiente gráfica:

## Consideraciones

La **reducción de abandono de llamadas** se refleja en la tendencia entre el periodo 2003 y primer trimestre 2004:

- El el ultimo trimestre del 2003 y primero del 2004 se imparten los talleres de desarrollo de habilidades en el servicio.
- En estos mismos trimestres se ve una clara tendencia en la mejora del nivel de llamadas contestadas.



Fuente: CAQSA. (Centro de Atención Quejas Siniestros Automóviles).



SD Desarrollo Programas de Calidad Servicio al Cliente.



En enero 2005 me ofrecieron trabajar en el área de **Tecnología de Información**, desempeñándome como una de las personas responsables del proyecto “Administración del Cambio”, donde una de las principales funciones era la capacitación y el desarrollo del personal y acepte.

En el mes de marzo del 2005 se recibieron los resultados de la encuesta de clima laboral que se aplica a toda la organización, donde los temas más afectados para el área fueron:

- **Administración de liderazgo** (No existe el contacto suficiente entre los ejecutivos y los empleados dentro de mi organización y no entienden con claridad los problemas que los empleados tienen en la operación) con 46 de calificación, en una escala de 100 que representaba un -17% abajo con respecto al año anterior.
- **Prioridad al cliente** (No entiendo con claridad cómo mi trabajo contribuye a la satisfacción de los clientes; mi departamento entiende con claridad las necesidades de nuestros clientes) con 64 de calificación que representaba un -13% abajo con respecto al año anterior.
- **Equidad y respeto** (Mi organización promueve la diversidad laboral (reconocer y respetar las diferencias entre las personas); Los empleados pueden mantener un sano equilibrio entre su vida personal y laboral) con 50 de calificación que representaba un -12% con respecto al año anterior.

Como podemos observar, son variables que afectan la competencia corporativa en la que estamos enfocando el taller “Orientación al Cliente” así como la visión y misión de la ING.

Junto con el director ejecutivo de Tecnología de Información y dos compañeras, realizamos un plan de trabajo que se aplicaría para los 300 empleados del área, en un periodo de 8 meses, dando inicio en Abril 2005. Este plan considero acciones para mejorar los resultados de la encuesta de clima laboral, entre otros aspectos que a la dirección le interesaba desarrollar como los expuestos a continuación.

Plan de Trabajo:

- **Convencer:** difundir y reforzar la misión y visión de la empresa y del área, con enfoque a la necesidad de cambio y sentido de urgencia para dar respuesta a los requerimientos de nuestros clientes.
- **Capacitar:** implementar un programa de desarrollo profesional técnico y de habilidades en el servicio.
- **Comunicar:** diseñar e implementar un plan de comunicación efectivo que mantenga enterado al personal de los requerimientos, avances, resultados y cambios en el área, con el objetivo de dar certidumbre y direccionamiento al personal.

Para cada uno de estos aspectos fueron planteadas algunas acciones, de las cuales destaco el tema de “prioridad al cliente” donde decidimos trabajar bajo la definición que ING considero para esta competencia (**Conocen sus mercados y responden**



**rápida**mente a las necesidades que impulsan sus clientes. Se esfuerzan por **sobrepasar las expectativas de los clientes**), donde una de las principales acciones que propuse fue la de implementar el programa de capacitación “**Orientación al Cliente**”, bajo los mismos términos que en la Dirección de Siniestros Personas y Automóviles, y en el Centro de Contacto, modificando los temas propios del área (objetivos y estrategias), dando inicio en mayo 2005, con una población objetivo de 319 personas y concluyendo con la asistencia de 258 participantes que representa un 81% de logro, con resultados satisfactorios del 98% en la encuesta de satisfacción.

Área	Población Objetivo	Asistencia	Porcentaje de logro
Dirección Tecnología de Información	319	258	81%

Área	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Dirección Tecnología de Información	220 (69%)	93 (29%)	6 (2%)	0

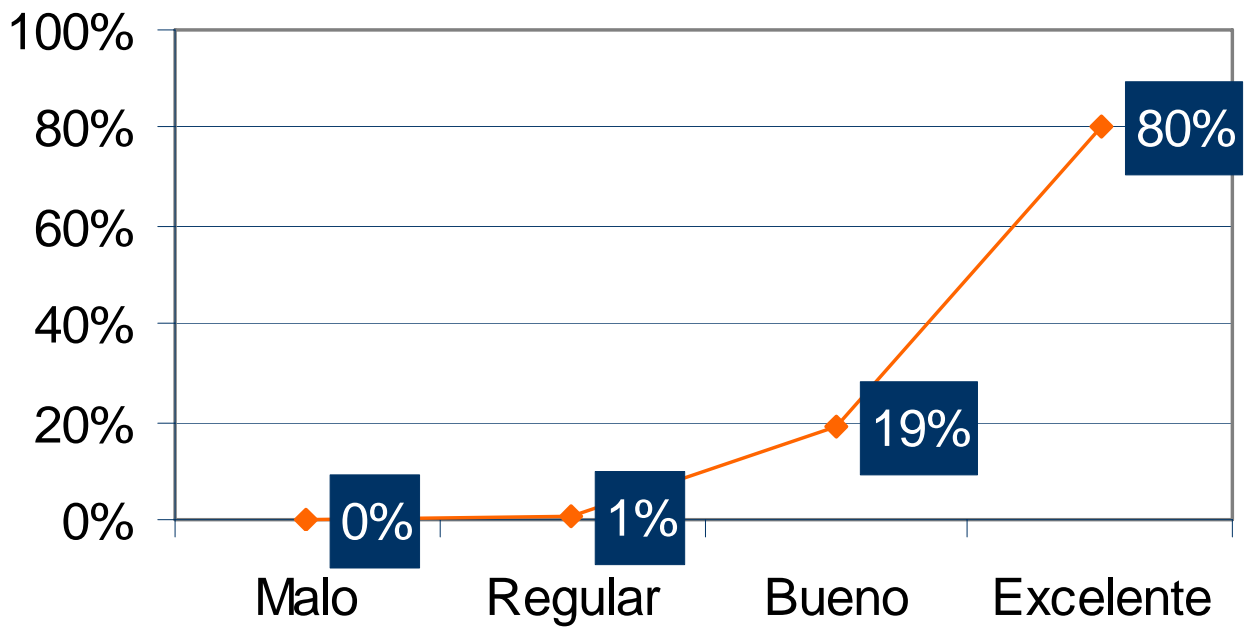
Debido a que el taller de capacitación fue diseñado para que se pueda impartir en cualquier área o empresa que tenga como prioridad el servicio al cliente, hasta ahora se han capacitado a 1038 empleados de ING México, obteniendo la satisfacción completa de los participantes con una evaluación del 99%.

Resultados:

Área	Población Objetivo	Asistencia	Porcentaje de logro
Dirección Siniestros Personas y Automóviles (Monterrey, Puebla, Guadalajara, Distrito Federal)	713	647	91%
Centro de Contacto	149	133	89%
Dirección Tecnología de Información	319	258	81%
<b>Totales</b>	<b>1181 Personas</b>	<b>1038 Personas</b>	<b>87%</b>

Área	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Dirección Siniestros Personas y Automóviles (Monterrey, Puebla, Guadalajara, Distrito Federal)	591 (83.2%)	114 (16%)	5 (1%)	0
Centro de Contacto	111 (84%)	19 (14%)	3 (2%)	0
Dirección Tecnología de Información	220 (69%)	93 (29%)	6 (2%)	0
<b>Totales</b>	<b>922 (80%)</b>	<b>226 (19%)</b>	<b>14 (1%)</b>	<b>0</b>

## Resultados de la Evaluación



A partir de mayo del 2006 estoy laborando en el área de **ventas de seguros**, donde una de nuestras principales funciones es dar servicio a los agentes y promotores que venden nuestros seguros de gastos médicos, vida, autos, hogar e inmuebles. En mayo 2008 iniciaremos con la capacitación de "Calidez en el Servicio" donde nuestro grupo objetivo es de 100 participantes.

## 4. CONCLUSIONES

Desde que tuve la idea de desarrollar este taller, fue con la intención principal de documentarlo para sustentar mi Informe Laboral de titulación y ofrecer a los empleados que laboramos en la empresa, la posibilidad de un aprendizaje significativo y de gran utilidad, a través de un taller que pudieran llevar a sus actividades laborales diarias de forma prácticamente inmediata. Un taller ágil en el que además de divertirse y conocer, les ofreciera la posibilidad hacer un auto-análisis de su conducta en el servicio con los clientes, generar una reflexión y detectar sus áreas de oportunidad, así como tomar la decisión de generar acciones que los hagan sentir más satisfechos consigo mismos y con el trabajo que desempeñan diariamente.

El diseño de este taller de capacitación tiene como propósito que el participante lo disfrute y aprenda al mismo tiempo, para lo cual tenía que ser un taller atractivo para los participantes, eso fue todo un reto, ya que al estructurar la parte teórica debíamos relacionar y ligar la parte práctica y pensar como hacer para que el participante lo relacionará con su trabajo diario, desarrollando la competencia corporativa de nuestro interés, manteniéndolo interesado a lo largo del taller y reforzando lo teórico con dinámicas de grupo, películas con situaciones que se presentan en la realidad de clientes que solicitan diversos tipos de servicio, dinámicas donde analizamos el comportamiento de cada uno y además nos retroalimentamos; lecturas donde participe el grupo y juegos o ejercicios donde los asistentes nos comentan situaciones reales que se les han presentado y como las han manejado. Sin duda la experiencia que he tenido en áreas de servicio al cliente además de los conocimientos adquiridos en la licenciatura de pedagogía es lo que me ha dado las bases para poder estructurar este material y ligar la teoría con la práctica, a través de dinámicas y videos que presentan hechos reales, con los que nos enfrentamos a diario.

Podemos decir también que es un taller de cultura laboral, donde los participantes conocen y refuerzan los objetivos de la empresa, la misión y visión, el enfoque a nuestras prioridades y competencias como lo es la “**Orientación al Cliente**” concentrando nuestros esfuerzos en la búsqueda de soluciones a sus necesidades.

La construcción de este taller de capacitación esta fundamentado en las bases de la concepción **constructivista y andragogica** del aprendizaje y la intervención educativa que constituyen:

- La identificación y atención a la diversidad de intereses, necesidades y motivaciones de los alumnos en relación con el proceso enseñanza aprendizaje.
- El replanteamiento de los contenidos curriculares, orientados a que los sujetos aprendan sobre contenidos significativos.
- El reconocimiento de la existencia de diversos tipos y modalidades de aprendizaje escolar, dando una atención más integrada a los componentes intelectuales, afectivos y sociales.
- La búsqueda de alternativas novedosas, para la selección, organización y distribución del conocimiento escolar, asociadas al diseño y promoción de estrategias de aprendizaje e instrucción cognitivas.
- La importancia de promover la interacción entre el docente y sus alumnos, así como entre los alumnos mismos, con el manejo del grupo mediante el empleo de estrategias de aprendizaje cooperativo.

Los tres aspectos clave que debe favorecer el proceso instruccional serán el logro del aprendizaje significativo, la memorización comprensiva de los contenidos y la funcionalidad de lo aprendido<sup>27</sup>.

Considero que parte del éxito del taller se debe a lo sencillo de su estructura y a la claridad del contenido de cada tema, ya que los conceptos teóricos fueron llevados a la práctica a través de las dinámicas de grupos, los videos y los cuestionarios, dando oportunidad a los participantes de intercambiar ideas y reforzar sus conocimientos o incluso modificar su aprendizaje, y finalmente cerrar el taller con compromisos que cada uno decide hacer no con la empresa, la familia o los amigos, sino consigo mismo.

Una forma de aprender que fue aceptada y disfrutada por los asistentes y que demuestra que la enseñanza aprendizaje cuando es voluntaria es efectiva, *logrando con ello mejores niveles de eficiencia, que es la relación existente entre los conocimientos y habilidades adquiridas en una formación y la información que se ha distribuido. Es decir, una formación es más eficiente si es capaz de generar los conocimientos y las habilidades pretendidas con la información que se ha ofrecido.*<sup>28</sup>

Áreas de Oportunidad:

Concentré todos mis esfuerzos en el diseño del taller, la metodología, el desempeño, la presentación a las áreas para implementarlo y medir sus resultados a través de la evaluación del taller. Administre y controle los gastos en que se incurrió de materiales, alimentos y viáticos, pero olvide llevar un registro minucioso del mismo, por lo que no tuve oportunidad de verificar los beneficios significativos reales del ahorro que se generó.

Este taller se puede enriquecer considerando un enfoque de administración de la capacitación, a través de la psicotécnica y herramientas psicométricas.

La Experiencia, Un Gran Aprendizaje:

Sin duda, la experiencia de elaborar este taller me ha dado grandes aprendizajes como la posibilidad de vivir, la importancia que tiene realizar pruebas antes de lanzar o implementar en este caso un taller de capacitación, ya que son momentos de verdad, en los cuales detecte mejoras para todo lo que conforma el taller (contenido teórico, material didáctico, control de tiempos por actividad, manejo de grupo, desempeño y dominio del tema por parte del facilitador, participación del grupo, logro de objetivos y resultados). Y aun después de realizar las adecuaciones necesarias y pensar que estaba todo listo para que saliera perfecto y dar inicio a la implementación de los talleres para diferentes grupos

---

<sup>27</sup> Frida Díaz Barriga Arceo y Gerardo Hernández Rojas. *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*; México. Mc Graw Hill. 2001, págs. 26-27, 30.

<sup>28</sup> Josep M. Duart; ROI: más allá de beneficios y costes, Director de la oficina de proyectos Internacionales (OUC) Pág. 2-21.

de participantes, se generaban nuevas necesidades de mejora, al igual que en mi aprendizaje.

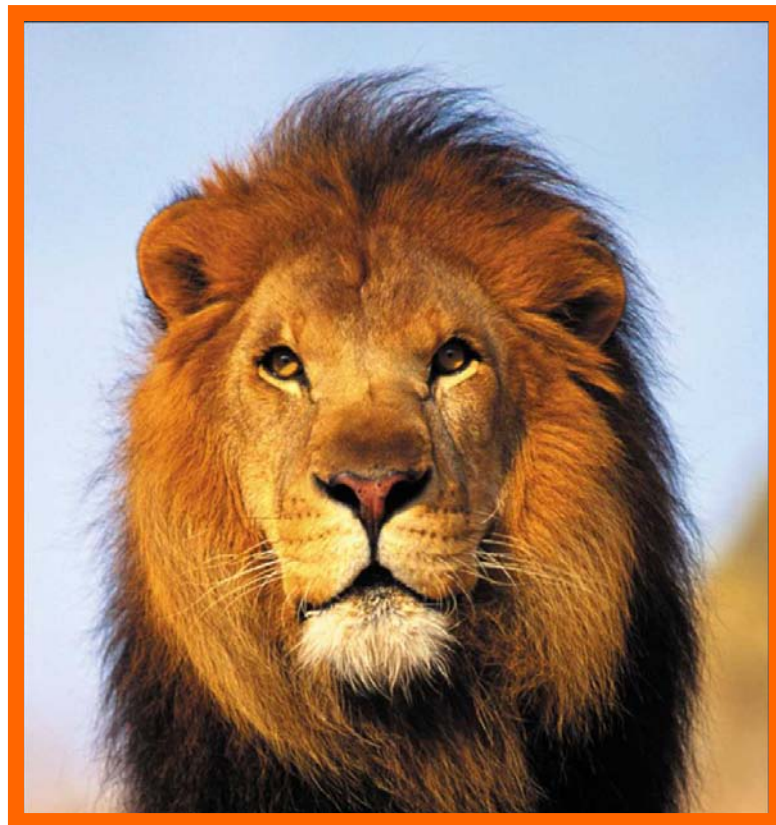
Definitivamente ha sido una experiencia invaluable en mi vida, llena de esfuerzos, preocupaciones, incertidumbre, ilusiones, alegrías y satisfacciones.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. Donald L Kirkpatrick. *Teoría de la evolución de los Kirkpatrick*, E.E.U.U. 1975, p. 1-14
2. Malcolm S. Knowles, *Andragogía (el aprendizaje de los adultos)*, Oxford (University Press) Alfaomega 5ª. edición. 2006, p. 3, 10, 11, 13, 14, 40, 41, 42, 43, 44, 46.
3. <http://www.yturalde.com/andragogía.htm> pág. 1-8
4. Julio Pimienta, *Metodología Constructivista*, Pearson Prentice Hall, 2a. edición. 2007, p. 11, 12, 13
5. <http://es.wikipedia.org/wiki/Constructivismo> pág. 1- 24
6. Cirigliano-Villaverde. *Dinámicas de Grupos y Educación*, Buenos Aires; Lumen/Hmanitas. 2000. Pág. 13, 14, 21, 26, 27, 32, 37.
- 7.
8. Ormrod, J.E., *Educational Psychology: Developing Learners*, Fourth Edition. 2003, p. 232
9. Frida Díaz Barriga Arceo y Gerardo Hernández Rojas. *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*; México. Mc Graw Hill. 2001, págs. 26-27, 48-49, 58.
10. Lewis R. Aiken. *Tests Psicológicos y Evaluación*; México. Prentice Hall. 1996.
11. J. Gimeno Sacristán, A.I. Pérez Gómez. *Comprender y Transformar la Enseñanza*; Madrid. Morata.
12. Kenneth Huggins, Dani L. Long, Caroline W. Sundberg. *Servicio al Cliente en el Industria del Seguro: Principios y Prácticas*; Atlanta, Georgia; LOMA 1999.
13. Jack Levin. *Fundamentos de Estadística en la Investigación Social*, Universidad de Northeastern; HARLA. 2ª. edición 1979. Pág. 6-9, 15-30, 33-38
14. Stephen C. Lundin, M.D., Harry Paul, John Christensen. *FISH, (La eficiencia de un equipo radical en su capacidad de motivación)*; España 2001; Empresa Activa. Pág. 1-124.
15. Juan José Perez Garza. *Informe Académico de Actividad Profesional (Programa de Capacitación para Animadores de las culturas Populares)*; Ciudad Universitaria, México, D.F. 2002. Págs. Consulta general
16. Sandra Gómez Pérez. *Informe Académico de Actividad Profesional (La Educación Continua Como Apoyo a la Titulación)*; Ciudad Universitaria, México, D.F. 2002. Págs. Consulta general.
17. Josep M. Duart; ROI: *más allá de beneficios y costes*, Director de la oficina de proyectos Internacionales (OUC) Pág. 2-21.
18. Knowles, M. S. Andragogy: *Adult Learning Theory in Perspective Community College Review*; 5, 3, 9-20, Winter 1978.
19. Knowles, M. S. Holton, E. F., III; Swanson, R. A. *The Adult Learner. The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. Fifth Edition. 1998. Gulf Publishing Company: Houston, TX.
20. Jarvis, P. Adult & Continuing Education. *Theory and Practice*. Second Edition. Routledge: New York, NY. 1995.
21. Alvarez, A., & del-Río, P. (1990). Escenarios educativos y actividad. In C. Coll (Ed.), *Desarrollo psicológico y educación, II. Psicología de la Educación*. (pp. 225-247). Madrid.
22. Coll, C., Martín, E., Mauri, T., Miras, M., Onrubia, J., Solé, I., & Zabala, A. (Eds.). (1993). *El constructivismo en el aula*. Barcelona: Editorial Graó.

## **Anexo 1**

# **ORIENTACION AL CLIENTE**



## **DIRECCIÓN SINIESTROS**

### **PERSONAS Y AUTOMÓVILES**



## **BIENVENIDA**

---

### **El facilitador**

- Proyecta en pantalla la lámina de “Bienvenidos”.  
**5 minutos.**
- Recibe a los participantes en la entrada del salón con un mandil puesto que contiene el logotipo de la empresa y el título del taller “Orientación al Cliente” con una charolita llena de caramelos y les ofrece, dándoles la bienvenida.
- Entrega personalmente el cuadernillo con su respectiva pluma o lápiz.

Expresa la bienvenida diciendo:

*“Bienvenido a este taller llamado “Orientación al Cliente” en el que voy a participar como su facilitador, para guiarlos a lo largo del mismo”.*

## **DINAMICA “LOS FRIJOLES”**

---

Solicita al grupo levantarse de sus lugares y armar una rueda, para realizar la siguiente dinámica.

### **Objetivo de la Actividad:**

Sensibilizar a los participantes en cuanto a la actitud competitiva que propicia conductas agresivas y hostiles en comparación de una actitud servicial que genera comportamientos generosos, amables y cálidos.

**10 minutos.**

### **Material Didáctico:**

- Espacio libre para interactuar
- 7 frijoles por participante

**Metodología de la Dinámica:**

- El facilitador le reparte a cada participante 7 frijoles;

**Instrucciones:**

1. “*Agarra frijoles y ponte atento*” (Se les repite esta instrucción 3 o 4 veces) hasta asegurarse que todos hayan entendido.
2. La reglas son:
  - a. No se pueden comunicar verbalmente entre ustedes.
  - b. Tienen que mantener la mano que contiene los frijoles de forma extendida todo el tiempo.
  - c. Todo esto con una duración de **1 minuto**.
3. Pone música electrónica movida con alto volumen para generar “ruido”.
4. Invita y estimula a que los asistentes agarren frijoles de las manos de sus compañeros repitiendo en varias ocasiones “*agarra frijoles*” y en otros momentos “*ponte atento*”, invitando a que compitan entre ellos.
5. Al término del minuto suspende la dinámica e inicia el proceso de intercambio de percepciones.

**Proceso (Intercambio de percepciones):**

El facilitador pregunta “*¿Cómo les fue?*” y solicita que todos reporten la cantidad de frijoles con que se quedaron al final del ejercicio. Habrá algunos que tengan muy pocos y otros muchos, por lo que les preguntará “*¿Qué pasó, por qué tan diferentes?*” y escucha las diferentes respuestas, concluyendo que la interpretación fue de ganar y servirse de los demás de una manera egoísta, en lugar de haber compartido con un afán más colaborador.

## CUESTIONARIO SOBRE “LOS FRIJOLES”

---

**Actividad:**

Invitar a los participantes a que tomen asiento en su lugar y abran su cuadernillo en la hoja del cuestionario sobre la dinámica de “Los Frijoles” y respondan las preguntas que ahí se les indican.

**10 minutos.**

**Manual del Participante, página 1 (MP –1)**

**Proceso:**

Se les indica a los participantes que compartan sus respuestas en equipos de tres, por lo que el facilitador escoge tercias de acuerdo a como están sentados para evitar moverlos de nuevo y optimizar el tiempo.

A continuación el facilitador invita a que en plenario algunos de los asistentes compartan lo que descubrieron, de aquello que se dieron cuenta y se identificaron, o el aprendizaje que rescatan de la dinámica o cuestionario.

Finalmente, el facilitador retoma los comentarios y los resultados de la dinámica y los refiere a **dar y recibir**, explicando, la relación de este ejercicio con la actitud de servicio y cómo cuando pensamos egoístamente y bajo protagonismos absurdos, afectamos la idea del intercambio sano y cálido por una postura de abuso, de sorpresa o ventajosa que hace que la gente se cierre y ya no quiera compartir, haciendo mención de aquellos que cerraron el puño a pesar de que la regla era mantener la mano abierta y extendida todo el tiempo.

## **CUESTIONARIO DE REFLEXION**

---

**Responde las siguientes preguntas partiendo de tu observación y de lo que notaste en la dinámica del grupo.**

- 1. ¿Cómo te observaste y qué actitud asumiste?**
- 2. ¿Cómo te sentiste al final del ejercicio y por qué?**
- 3. ¿Te gusto tu comportamiento? Si o No ¿por qué?**
- 4. ¿Qué tanto de estas actitudes y conductas son comunes en ti, tanto dentro como fuera de tu trabajo?**
- 5. De actuar como lo hicimos aquí, ¿Qué efecto crees que produce en nuestra dinámica de trabajo?**
- 6. ¿Cuál es tu principal aprendizaje?**

## PRESENTACIÓN DEL FACILITADOR

---

### Presentación:

El facilitador se presenta mencionando su experiencia en el tema, lo que lo hace sentir orgulloso de las actividades que desempeña y finalmente la importancia que tiene para él, el orientar nuestros esfuerzos para brindar al cliente un buen servicio.

**5 minutos**

## PRESENTACIÓN DE TEMORES Y EXPECTATIVAS

---

### Actividad:

El facilitador invita al grupo a que expongan en voz alta sus Expectativas, Temores y Compromisos.

**10 minutos**

Para ello, se apoya en 3 participantes, para que cada uno represente cada aspecto (Expectativas, Temores y Compromisos) y anote en una hoja de rotafolio las ideas que en orden secuencial van aportando los participantes, con el propósito de que una vez que finalice el taller, se revisen y queden cubiertas sus expectativas, para lo cual se pegan todas ellas en alguna pared del salón.

### Material Didáctico:

- 3 Hojas de Rotafolio
- 3 Marcadores de distinto color
- Masking Tape

## PRESENTACIÓN DE REGLAS DE PARTICIPACION

---

### Actividad:

El facilitador deberá presentar las **Reglas de Participación** a las cuales se apegarán los participantes durante el taller. Mencionara una a una, invitando a que alguno de los participantes exponga, cómo la interpreta y la entiende, ya sea para reafirmar o aclarar su significado.

**10 minutos**

### Regla No. 1 HABLAR POR MÍ MISMO, DESDE MI “YO”

- Objetivos:**
- Que el participante se escuche a sí mismo y se descubra a si mismo.
  - Que se responsabilice de sus comentarios y evite incluir a otros.

### Regla No. 2 NO HAY RESPUESTAS NI MALAS NI BUENAS.

- Objetivos:**
- Propiciar un ambiente participativo y evitar la inhibición.
  - Evitar polémicas y discusiones sin sentido.

### Regla No. 3 TODOS TENEMOS EL DERECHO DE PARTICIPAR.

- Objetivos:**
- Que el grupo se sienta en libertad de participar de forma espontánea.

### Regla No. 4 NO SE VALEN JUICIOS, CRITICAS NI BURLAS

- Objetivos:**
- Evitar las críticas y burlas que afecten el ambiente de confianza.
  - Eliminar el temor a ser criticados o ser sujetos de alguna mofa.

### Regla No. 5 LO QUE AQUÍ SE DICE, AQUÍ SE QUEDA

- Objetivos:**
- Que el participante se comprometa a ser discreto y evite afectar a alguno de los asistentes.
  - Evitar divulgar algún comentario de alguien y faltarle así al respeto.

### Regla No. 6 APAGUE SU TELEFONO CELULAR

**Objetivos:** - Que el participante no se distraiga ni interrumpa la sesión al atender llamadas telefónicas.

**Regla No. 7 RESPETAR LOS TIEMPOS DE SESION Y RECESOS PARA EVITAR INTERRUPTIONES O RETRASOS**

**Objetivos:**

- Que el participante se discipline en cuanto a los tiempos de descanso y comidas y evite interrumpir al grupo con entradas a destiempo.
- Evitar repetir instrucciones o explicaciones por estar distraído o llegar tarde.
- Evitar retrasos en actividades por falta de quórum.

## **PRESENTACIÓN DE TITULO Y OBJETIVO GENERAL**

---

**Actividad:**

El facilitador deberá presentar el título del taller.

**5 minutos**

**Metodología:**

- Le pedirá a uno de los asistentes que lea el título del taller y que lo explique de acuerdo a lo que el entiende.
- Posteriormente dará una explicación del porqué de dichos términos.

- Acto seguido volverá a pedir a otro asistente que lea la frase y la interprete; posteriormente y de acuerdo a la respuesta, el facilitador deberá profundizar un poco más en ella y explicar el sentido de dicho pensamiento.

## PRESENTACIÓN DEL OBJETIVO

---

**Actividad:**

El facilitador deberá presentar el Objetivo General del taller.

**Metodología:**

Pedir a uno de los asistentes que lea el Objetivo General del taller y después explicar para que los participantes queden claros de lo que se persigue en la sesión.

## PRESENTACIÓN DEL TEMARIO

---

**Actividad:**

El facilitador deberá presentar el temario del taller y explicar a grandes rasgos los puntos a ver.

**5 minutos.**

**Metodología:**

- El facilitador lee y explica cada uno de los puntos que contiene el temario del taller.
-



## EJERCICIO EN PLENARIO

---

### Actividad:

El facilitador divide al grupo en 4 equipos de 5 personas cada uno y les pide que contesten con sus propias palabras la siguiente pregunta: *¿Qué es Ser Humano y qué es Ser Persona?*

Posteriormente, solicita a los grupos que expongan su posición y que aclaren si para ellos es lo mismo Ser Humano y Ser Persona o es diferente y poner mucha atención en sus respuestas, para tratar de identificar su enfoque y el argumento que pueda reflejar la diferencia.

Una vez que todos los equipos expusieron abiertamente en plenario, el facilitador refuerza su definición: Ser Humano es la parte biológica y el Ser Persona es la parte individual con valores, inteligencia, voluntad, experiencia, conocimientos, etc.

Preguntar abiertamente: **¿Qué relación tiene el “ser humano y ser persona” con nuestro trabajo?** Reforzando que cualquier actividad que refleje servicio, debemos tener siempre presente que estamos tratando con PERSONAS.

**10 minutos.**

## PRESENTACIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN DE ING

---

### Actividad:

El facilitador muestra la lámina sobre la **Misión y Visión de ING México.**  
**10 minutos.**

### Metodología:

Le pedirá a uno de los asistentes que lea y mencione algunos de los puntos importantes que a su juicio considera.

## MISIÓN Y VISIÓN DE DSPA

---

### Actividad:

El facilitador muestra la lámina sobre la **Misión y Visión** de DSPA.

**10 minutos.**

### Metodología:

Le pedirá a uno de los asistentes que lea e interprete las definiciones y las relacione con “Orientación al Cliente”.

- El facilitador irá introduciendo al grupo al significado de Orientación al Cliente y al impacto que esta competencia tiene para nuestro cliente, para nosotros y para la organización.

## PRESENTACIÓN DE PARTICIPANTES

---

### Objetivo de la Actividad:

Que los participantes se conozcan más como personas y sensibilizar al grupo con relación a la importancia que tiene el servicio en la vida de los seres humanos.

**20 Minutos.**

### Metodología de la Presentación:

- Cada participante se tendrá que presentar diciendo:

**Nombre / ocupación / un servicio de excelencia que lo haya hecho sentir bien** (este puede ser cualquier tipo de servicio): Ej. Hospital, Servicio Médico, Taller Mecánico, Auxilio Vial, Agencia de Viajes, Banco, Seguro de Autos, Hotel, Arrendadora de Autos, Oficina de Gobierno, Policía, etc) ;

**Proceso:**

El facilitador escuchará atentamente a cada participante y tratará de rescatar con cada quien cómo lo hizo sentir ese buen servicio recibido, ya sea, directa o indirectamente.

Al final de la presentación de todos, deberá invitar a los participantes a que reflexionen sobre dicha presentación, haciendo la siguiente pregunta: “*Señores, ¿De qué se dan cuenta con esta presentación?*”.

En este último punto, el facilitador deberá resaltar la importancia que tiene la orientación al cliente en la vida del ser humano, al hacer referencia de cómo los hizo sentir alguien con su servicio y la forma en que impactó en sus vidas el ejemplo de tal persona.

## PRESENTACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS

---

**Objetivo de la Actividad:**

Que los participantes recuerden los valores corporativos y que identifiquen cómo el servicio está relacionado con cada uno de ellos.

**10 minutos.**

**Ejercicio:** Hacer que los participantes reflexionen cómo el ‘Servicio’ está relacionado con cada uno de los valores.

**Instrucciones:**

1. El facilitador deberá elegir al azar a 5 participantes.

**Proceso:**

2. Cada participante explicará la relación del valor con el servicio.

## EJERCICIO DE SENSIBILIZACIÓN SOBRE EL SERVICIO

---

### Objetivo de la Actividad:

Sensibilizar a la gente en cuanto a la importancia que tiene un servicio cálido, amable y profesional en la vida de las personas y en nuestra empresa.

**30 minutos.**

### Material Didáctico:

- Espacio libre para interactuar
- Hojas de Rotafolio
- Marcadores de Colores
- Masking Tape

### Metodología de la Dinámica:

El facilitador divide al grupo en 4 equipos de 5 personas cada uno y los distribuye en diferentes partes del salón, con el fin de que trabajen aisladamente unos de otros.

### Instrucciones:

1. Les dicta los requerimientos:
  - a. Definir con sus propias palabras el **concepto** ¿Qué es Servicio?
  - b. Dibujar un **logotipo** que refiera lo que es ‘Servicio’
  - c. Inventar una **frase o slogan** relacionado con el ‘Servicio’
2. Las tres cosas, deben de estar expuestas en su hoja de rotafolio.
3. Distribuir a cada subgrupo, hoja de rotafolio, marcadores de color y masking tape para que al final peguen su hoja en alguna pared.
4. Elegir un representante de cada subgrupo para que presente su trabajo.
5. Resaltar lo que considere más importante de cualquiera de los puntos.
6. Al final de cada exposición, pida un aplauso al grupo por su exposición.

### Proceso:

El facilitador invitará al grupo a que comparta libremente “¿De qué se dan cuenta con ese ejercicio?” y finalmente rescatará lo más simbólico de todo.

## **EXPLICACIÓN DE SERVICIO Y SATISFACCION**

---

### **Objetivo de la Actividad:**

Que los participantes queden claros de las definiciones de lo que es **SERVICIO** y **SATISFACCIÓN**.

**5 minutos**

### **Metodología:**

- El facilitador lee y explica los conceptos mostrados en la lámina y puede hacer referencia sobre los comentarios que los participantes dijeron en su presentación y la forma en como los hizo sentir ese buen servicio, y puede ayudar a que los asistentes se ubiquen en cuanto al impacto de su labor hacia los demás.

### **Objetivo de la Actividad:**

Que los participantes queden claros sobre lo que busca **ING** al efectuar un **SERVICIO** de excelencia y así lograr la **SATISFACCIÓN** del Cliente.

### **Metodología:**

- El facilitador lee y explica la brecha entre las expectativas del cliente y la percepción del servicio e invita a cualquiera del grupo a que comente este concepto.
- El facilitador hace énfasis en la importancia que tiene cubrir las expectativas del cliente, de tal forma que su percepción de satisfacción sea mayor, es decir, que el servicio entregado deberá “superar” lo que el esperaba en principio.

## LA ESCALA DE VALORES SOCIALES

---

### Objetivo de la Actividad:

Que los participantes analicen la escala de valores sociales y reflexionemos sobre conducirnos hacia una vida plena y trascendente.

**10 minutos**

### Metodología:

- El facilitador deberá explicar la actual escala de valores sociales, donde el TENER representa lo más importante; pero para ello hay que HACER y SER y lo menos importante en una sociedad de consumo es el DAR.
- Explicar que el estar enfocado en el TENER representa una personalidad egoísta que es capaz en ocasiones de hacer daño o perjuicio a los demás y que finalmente se llega a tener una vida con vacío.
- Una persona que se centra en el puro tener, puede llegar a ser:

- |                |               |
|----------------|---------------|
| ○ Materialista | Corrupta      |
| ○ Egoísta      | Defraudadora  |
| ○ Avara        | Ratera        |
| ○ Ambiciosa    | Secuestradora |
| ○ Mezquina     | Asesina       |
| ○ Manipuladora | Traficante    |
| ○ Insaciable   | Depredadora   |
| ○ Mentirosa    | Insensible    |

- En cambio en el SER se encuentran los **Estados Esenciales**: Felicidad, Realización, Satisfacción y Seguridad; y al hacer crecer nuestro SER aunado con nuestro HACER y TENER, conformamos nuestra **individualidad**, que al ponerla al servicio del otro en un afán de DAR, es como logramos el estado de Trascendencia. Y es ahí donde adquiere importancia el SERVICIO y ORIENTACIÓN AL CLIENTE, ya que es el medio por el cual podemos trascender nuestra existencia.

## EL SERVICIO Y SU IMPORTANCIA

---

### Objetivo de la Actividad:

Que los participantes comprendan Los beneficios de DAR un buen Servicio al Cliente, al margen de las circunstancias en que se encuentren.

**10 minutos**

### Metodología:

- El facilitador explicará las características que distinguen a un buen servicio: ¿Por qué debe ser flexible? ¿Por qué ser creativo? y ¿Qué relación tiene con la búsqueda de soluciones? ¿Cómo conocer las necesidades de nuestros clientes?
- Qué papel juega la comunicación entre las diferentes áreas
- La importancia de una actitud positiva.

## EL MOMENTO DEL SERVICIO

---

### Objetivo de la Actividad:

Que los participantes entiendan que todo puede “pintar” bonito: un logo llamativo, un símbolo agresivo, una imagen internacional, buena publicidad, instalaciones de lujo, personal capacitado, negociaciones exitosas, promociones inteligentes, cobertura única, etc, pero de nada sirve todo ese esfuerzo si al momento en que un Cliente requiere de un servicio, no estamos en la disposición de llevarlo a cabo como se debiera y ese es el ‘Momento del Servicio’, pues es cuando realmente se nos califica según el grado de satisfacción.

**5 minutos**

### Metodología:

El facilitador deberá explicar qué es el 'Momento del Servicio' y hacer referencia a la experiencia laboral de los asistentes.

## **SOLUCION AL CUESTIONARIO DE ACTITUD**

---

### **Objetivo de la Actividad:**

Que el participante reflexione qué tan positiva es su actitud ante distintas circunstancias y dónde debe hacer cambios para mejorar su espíritu de servicio.

**15 minutos.**

### **Metodología:**

- El facilitador deberá dar tiempo para que contesten de manera individual su cuestionario.
- Posteriormente, distribuirá al grupo en Subgrupos de 2, o sea en parejas para que compartan sus reflexiones en cuanto al cuestionario.

### **Proceso:**

- Invita a los participantes que compartan alguna de sus reflexiones en plenario.
  - Aclara que si el participante sumó entre cero y 25 puntos, la persona se encuentra con mala actitud y eso requiere cuestionar en cuanto a:  
Cambiar su actitud o cambiar su actividad o puesto, dado que refleja estar en un lugar inconveniente o indeseable.
  - Si el participante esta entre 25 y 50 puntos, invitarlo a modificar su actitud y dialogar con su superior en cuanto a mejorar los aspectos que lo afectan.
  - Si el participante esta entre 50 y 75 puntos, invitar al participante a reforzar su actitud positiva y trabajar con quien corresponda los aspectos por mejorar.
- De los comentarios en plenario refuerza algún aspecto que considera importante.



## ¿Qué tan Positiva es tu Actitud?

La actitud que usted asume frente a los diferentes eventos depende principalmente de la manera en que ve o interpreta, en este caso, lo relacionado a su trabajo.

Para medir su actitud hacia la gente que lo rodea, realice el siguiente ejercicio.

*Encierre en un círculo o tache el número que indique la medida en que se identifica de acuerdo con cada afirmación.*

	<b>No me identifico en nada</b>					<b>Me identifico totalmente</b>				
1. No tiene nada de humillante ayudar o servir a los demás.	1	2	3	4	5					
2. Puedo ser alegre, positivo y amable con todos, sin importar su edad, sexo o apariencia.	1	2	3	4	5					
3. Mantengo mi actitud positiva en aquellos días malos, en los que nada sale bien.	1	2	3	4	5					
4. Me siento bien cuanto mejor es la calidad de servicio que presto al trabajar.	1	2	3	4	5					
5. Mi trabajo me entusiasma a pesar de lo rutinario, exigente, demandante o irregular que es.	1	2	3	4	5					
6. El ánimo que tengo no se afecta al tratar con gente difícil y huraña.	1	2	3	4	5					
7. Ser profesional en mi labor diaria me motiva y entusiasma.	1	2	3	4	5					
8. Generalmente controlo el impulso que me hace actuar.	1	2	3	4	5					
9. Me siento muy bien cuando los demás me halagan por realizar bien mi trabajo.	1	2	3	4	5					
10. Mantengo la paciencia con los demás a pesar de la presión y urgencia de que todo salga bien.	1	2	3	4	5					
11. Conservo mi actitud positiva ante gente necia, mañosa e imprudente.	1	2	3	4	5					
12. Mi actitud no se merma ante situaciones impuestas o indeseables.	1	2	3	4	5					
13. No me afecta la falta de reconocimiento o agradecimiento a mi esfuerzo.	1	2	3	4	5					

14. El esfuerzo o sacrificio que alguna vez llego a hacer por algún cliente me estimula y anima.	1	2	3	4	5
15. No me dejo influenciar por problemas tanto en casa como en el trabajo.	1	2	3	4	5

## DINAMICA “TORRE DE BABELS”

---

### Objetivo de la Actividad:

Sensibilizar a los participantes en cuanto a la importancia de trabajar en equipo, orientar nuestros esfuerzos al cliente y tener una actitud emprendedora, para llegar al logro de nuestros objetivos.

**20 minutos.**

### Material Didáctico:

- Espacio libre para interactuar
- Mesas para trabajar
- Un juego de 5 sobres por equipo y dentro de cada sobre 3 piezas.

### Metodología de la Dinámica:

El facilitador le reparte a cada participante 1 sobre que contiene en su interior 3 piezas de distintas formas y les informa que no pueden abrir su sobre hasta que se les indique.

### Instrucciones:

1. Divide al grupo en cuatro equipos de cinco personas;
2. Dice: “Cada participante deberá armar un cuadrado perfecto de iguales dimensiones con 3 figuras distintas o en posiciones diferentes” (Se les repite esta instrucción 2 o 3 veces) hasta asegurarse que todos hayan entendido.
3. La reglas son:
  - a. No se pueden comunicar ni verbal ni por escrito entre ustedes.
  - b. Está prohibido tomar cualquier pieza que esté a cargo de algún otro compañero.
  - c. Cada miembro del grupo pertenece a su respectivo equipo.
  - d. Todos los cuadrados son de igual dimensión.

- e. Cada figura tiene un distintivo para identificar la cara frontal y la contra-cara de cada pieza.
  - f. Tienen para lograr esta prueba 5 minutos.
4. Pone música moderna movida con alto volumen para generar “ruido”.
  5. El facilitador observa el desempeño de cada equipo y participante.
  6. Transcurrido el tiempo el facilitador suspende las labores.

**Proceso:**

El facilitador pregunta “*Resultados señores, ¿Cómo les fue?*” y va verificando los resultados obtenidos de cada equipo

Acto seguido, hace ver a los asistentes los cuadrados correctos y aquellos que pueden cumplir con las especificaciones.

Invita a participar a un miembro de cada equipo a que comente cómo fue el proceso en su equipo, qué sucedió para que logaran o no el resultado, dejando que cada uno se exprese y diga cómo fue su experiencia.

Posteriormente, invita a todos los participantes a que reflexionen sobre su actitud en la dinámica, desempeño en el ejercicio, e indica que anoten cómo se vieron cada uno de ellos a sí mismos, qué aprenden sobre su actuación y cómo se refleja en su trabajo.

## PRESENTACIÓN DE LA PELÍCULA “EL HUEVO”

---

**Objetivo de la Actividad:**

Sensibilizar a la gente en cuanto a la resistencia al cambio.

**10 minutos.**

**Material Didáctico:**

- Videocasete

**Proceso:**

El facilitador invita a que compartan algunos de los asistentes lo que aprendieron del mensaje.

## EXPLICACIÓN SOBRE LA ACTITUD

---

### Objetivo de la Actividad:

Que los participantes comprendan la importancia de una actitud positiva en el servicio al cliente, aun en situaciones difíciles.

**5 minutos.**

### Metodología:

El facilitador deberá explicar qué es 'la actitud positiva' y su importancia.

### Proceso:

En plenario el facilitador refuerza algún punto si así lo considera prudente.

## ¿QUIÉN ES MI CLIENTE?

---

### Objetivo de la Actividad:

Que los participantes conozcan el concepto de **cliente**, los identifiquen y comprendan como contribuimos para lograr su satisfacción.

**15 minutos.**

### Metodología:

- El facilitador deberá explicar las láminas con relación al tema, así como los elementos que conforman un proceso, los tipos de clientes y su interrelación hacia un resultado final.

- El facilitador invita a un participante a que lea una aseveración sobre lo que es el cliente y solicita que la explique.

## **PRINCIPIOS PARA MEJORAR EL SERVICIO**

---

### **Objetivo de la Actividad:**

Explicar a los participantes los principios para mejorar el *Servicio al Cliente*.  
**5 minutos.**

### **Metodología:**

- El facilitador lee en plenario dichos principios y los comenta.

## **LOS 7 PECADOS DEL SERVICIO**

---

### **Objetivo de la Actividad:**

Diferenciar los tipos de actitudes que ayudan y las que no ayudan a dar un buen servicio.  
**5 minutos**

### **Metodología:**

- El facilitador deberá explicar la lámina con relación a los 7 Pecados del servicio y su probable efecto en el cliente.

### **Objetivo de**

**la Actividad:**

Sensibilizar a los participantes para evitar caer en un estado de mediocridad, al analizar cada uno de los aspectos que te lleva a ella.

**Metodología:**

- El facilitador va invitando uno a uno de los asistentes para que aborde un aspecto y lo explique en plenario.

**Proceso:**

En plenario el Facilitador refuerza algún punto si así lo considera prudente.

## **PELÍCULA: “SI NO FUERA POR LOS CLIENTES”**

---

**Objetivo de la Actividad:**

Sensibilizar a los participantes referente a asumir una actitud negativa, falta de compromiso y como consecuencia un mal servicio e insatisfacción de los clientes.

**30 minutos.**

**Material Didáctico:**

- Videocasete

**Proceso:**

Divide a los participantes en grupos de 5 personas para que identifiquen y relacionen los 7 pecados con los personajes de la película de acuerdo con lo que observaron y les pide que expongan en plenario.

## **CUESTIONARIO: ORIENTACIÓN AL CLIENTE**

---

**Objetivo de la Actividad:**

Que el participante escriba los conceptos aprendidos referentes al conocimiento, orientación y satisfacción del Cliente.

**15 minutos**

**Metodología:**

El facilitador indica que respondan el siguiente cuestionario.

**Proceso:**

El Facilitador invita al grupo a compartir en plenario su aprendizaje.

---

Favor de contestar las siguientes preguntas sobre aspectos a considerar en la orientación al Cliente de acuerdo a tu personal punto de vista.

- 1. ¿Quiénes son mis clientes?**
- 2. ¿Cuáles son sus necesidades?**
- 3. ¿Cómo traduzco sus necesidades a mi lenguaje?**
- 4. ¿Qué resultado espera de mi servicio?**
- 5. ¿Cómo voy a dar el servicio?**

**DINAMICA “LOS 7 DIAS DE LA SEMANA”**

---

**Objetivo de la Actividad:**

Sensibilizar y hacer que los participantes hagan conciencia de la importancia de identificar las necesidades de sus clientes; analizar su contribución para el logro de satisfacer esas necesidades, identificar la contribución de las diferentes áreas que intervienen en el proceso y llegar en conjunto a los resultados esperados.

**60 minutos.**

**Material Didáctico:**

- Espacio libre para interactuar
- 4 Mesas separadas una de otras para trabajar
- 4 Plumones (Rojo, Verde, Negro, Azul)
- 4 Tarjetas con letras
- 4 Blocks (pequeños) para mensajes
- 200 Tarjetas blancas cortadas a la mitad

**Metodología de la Dinámica:**

- El facilitador comunica el objetivo de la dinámica.
- Reparte a cada equipo una tarjeta de letras y un plumón del mismo color.
- Entrega por equipo un block para mensajes y les lee las instrucciones.

**Instrucciones:**

1. Divide al grupo en cuatro equipos de cinco participantes y les asigna un espacio a cada uno (de preferencia que laboren algo separado uno del otro), para distribuir sus respectivos materiales y así poder indicar las instrucciones;
2. Escribe en la pizarra y comunica el objetivo: *“Hacer todos los 7 días de la semana”* (sin dar mayor explicación ni detalle a este respecto, si hay dudas, vuelve a repetir dicho objetivo 2 o 3 veces hasta que los equipos muestren que entendieron lo que se les pide).
3. El facilitador dibuja en la pizarra una matriz de cuatro renglones y anota en el primero el No. del Equipo, en el segundo no. de mensajes enviados (que se registran con rayitas), en el tercero y cuarto la cantidad de tarjetas que se entregan por cada pedido (solo se pueden hacer hasta dos pedidos), ejemplo:

Equipo	No. de mensajes enviados	Pedidos (No. de tarjetas solicitadas)	
		Pedido 1	Pedido 2
1	### ////	30	
2	////	100	
3	////	48	
4	///	10	



4. El facilitador lee:
  - a. Ustedes son fabricantes de letras y tienen que hacer todos los 7 días de la semana (Lunes, Martes, Miércoles, Jueves, Viernes, Sábado y Domingo)
  - b. No se pueden comunicar entre los equipos, ni verbal ni con señas por ningún motivo, pero si desean lo pueden hacer por escrito. Para ello recibieron un block con la finalidad de que lo utilicen como medio para mandar mensajes si así lo requieren;
  - c. Cada mensaje tiene que tener remitente (De) y destinatario (Para) o simplemente que el mensaje contenga el número del equipo que remite, una flecha y el número del grupo destinatario. ( 3 → 4)
  - d. Cada mensaje “ordinario” tiene un costo (una rayita) y si es de tipo “urgente”, entonces el servicio de mensajería vale 2 rayitas y se les llevará su cuenta en la pizarra a la vista de todos, así como el número de tarjetas blancas por cada pedido.
  - e. Cada equipo puede pedir el número de tarjetas blancas que quiera para fabricar sus letras, tienen presupuesto abierto, pero solamente tienen autorizado hacer 2 requisiciones de compras, o sea, únicamente pueden fincar 2 pedidos y ambos son sin costo alguno.
  - f. Cada letra debe ser anotada en una tarjeta blanca.
  - g. Su requerimiento de tarjetas deberá ser por escrito en una hoja de su respectivo block. Deberán indicar el número de equipo que lo solicita (Equipo 1, 2, 3, o 4)
  - h. Una vez que inicia la dinámica, el rol del facilitador será de mensajero, es decir, que acudirá con el equipo que solicita el servicio, recibirá su mensaje o paquete y se lo llevará al equipo indicado como destinatario, registrando en el cuadro una o dos rayitas por el mensaje “ordinario” o “urgente” según sea el caso.
  
5. Pone música moderna movida, de preferencia electrónica como medio de motivación con alto volumen, con la intención de generar “ruido”.
6. Obviamente el facilitador cuando es mensajero no puede aclarar ninguna duda a los participantes, ya que es un empleado de mensajería que lleva o trae ‘mensajes’(hojas de Block) o ‘paquetes’ (hojas de Block con tarjetas escritas con letras anexas)
7. La actuación del facilitador debe de ser estimulante en todo momento y debe promover la comunicación entre equipos por medio de mensajes escritos para presionar y logren todos el objetivo, debe generar reflexión para que analicen el procedimiento para el logro de la meta.
8. Todas las letras que fabrique un determinado equipo, deberán de ir escritas con el color del plumón correspondiente, ya que de hacerlo con

otro objeto (lápiz, pluma, etc.) no son válidas afectando los resultados de los demás equipos al no cumplir con la calidad.

9. El facilitador suspende la dinámica al término del tiempo asignado (15 minutos) e inicia el proceso.

**Proceso:**

El facilitador suspende la dinámica a los 15 minutos y pregunta “*Resultados señores*” y verifica los resultados obtenidos de cada equipo y de acuerdo a lo que hayan logrado, puede extenderle otros 10 minutos más para que continúen.

Al término de los 10 minutos, suspende la dinámica y verifica resultados. De acuerdo a lo que haya logrado cada equipo, anota los días de la semana que llegaron a formar con las letras de todos los equipos y luego hace la reflexión “*¿Qué pasó?*”, “*¿Por qué no (si) lograron los resultados?*” y escucha la opinión y retroalimentación de los participantes, para si mismos y para los otros equipos. El facilitador les pide que resuman los factores de fracaso o éxito, según el caso, para luego exponerlos en plenario.

El facilitador hace un recuento del número de “rayitas o palitos” para informarles a los equipos lo que gastaron tanto en mensajes como en tarjetas para escribir letras, ya que es un reflejo del gasto innecesario que generamos y que afectan las finanzas de su “fábrica”. Y les aclara que si hubieran pensado en las necesidades de sus Clientes (los otros equipos) sus recursos (letras que fabrican), y sus acciones (proceso) con 3 mensajes hubieran sido suficientes para que todos lograran el objetivo, adquiriendo las tarjetas exactas que requerían fabricar para ellos mismos y los demás.

Al final refuerza con comentarios en cuanto a su experiencia en el trabajo y cómo ha podido percibir ese tipo de situaciones en la operación y el impacto que tiene en la calidad del servicio, la satisfacción del Cliente, productividad en el proceso, la rentabilidad del negocio y la normatividad de las operaciones.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE ING (2003 – 2005)

---

**Objetivo de la Actividad:**

Que los participantes se enteren o recuerden los objetivos estratégicos de ING México y que identifiquen aquellos en los que su trabajo tiene relación y como su área y ellos contribuyen para el logro.

**10 minutos.**

**Metodología:**

- El facilitador deberá leer los objetivos estratégicos.
- Invita a que abiertamente comenten qué objetivos están relacionados a su trabajo y la forma en que pueden contribuir a su consecución.

**Proceso:**

En plenario el facilitador refuerza algún punto si así lo considera prudente.

## **PRIORIDADES ESTRATEGICAS DE LA DIRECCIÓN (2003 – 2004 DSPyA)**

---

**Objetivo de  
la Actividad:**

Que los participantes se enteren y comprendan cuáles son las prioridades en las que todos tenemos que colaborar, así como las estrategias en las que tienen relación directa.

**10 minutos.**

**Metodología:**

El facilitador deberá explicar las láminas en relación a las prioridades y estrategias de su dirección.

**Proceso:**

En plenario el facilitador refuerza algún punto si así lo considera prudente.

## COMPETENCIAS CORPORATIVAS

---

### Objetivo de la Actividad:

Explicarles a los participantes qué son las competencias corporativas, su importancia y cuáles aplican para ING.

**10 minutos**

### Metodología:

- Invita a que alguno de los asistentes, lea las razones de su importancia.
- El facilitador explica en plenario dichos competencias y su importancia en nuestras habilidades y en el servicio al cliente.

## ROLL PLAYING SOBRE VALORES Y COMPETENCIAS CORPORATIVAS

---

### Objetivo de la Actividad:

Que los participantes analicen los valores de ING, las competencias corporativas y comportamientos asociados a las mismas a través de observar la actuación de compañeros en una dramatización sobre una situación relacionada con su proceso de trabajo.

**30 minutos**

**Material Didáctico:**

- Espacio libre para interactuar con 5 Mesas separadas una de otras
- 5 Marcadores (Rojo, Verde, Negro, Azul, Café)
- 5 Hojas de rotafolio
- 1 Masking Tape

**Metodología del Roll Playing:**

- Mediante una dramatización, el grupo verá comportamientos positivos y negativos en una situación de trabajo y los conducirá a un análisis y reflexión sobre la conducta de cada actor y así evaluará el cumplimiento o incumplimiento de los valores y competencias corporativas y su impacto, para luego aterrizar el aprendizaje en sus comportamientos personales y así reforzar la cultura de ING México.

**Instrucciones:**

- Invita o elige a 7 asistentes al azar a participar en el roll playing sobre una situación dada relacionada con su proceso de trabajo.
- Asigna roles proporcionando a cada quién una tarjeta en donde se les indica su papel.
- El facilitador les da a los actores una breve orientación sobre cómo llevar a cabo la obra y les da 5 minutos para que entre ellos conozcan su papel y se pongan de acuerdo.
- Mientras los actores se enteran e identifican con su papel, el facilitador prepara la escenografía y orienta al grupo sobre la situación que se va a presentar, la forma en que van a calificar a cada actor en el transcurso de la obra y lo que tendrán que hacer posteriormente.
- Al realizar la dramatización, el facilitador puede intervenir para centrar a los actores, si a su criterio, éstos se están desviando del tema, o prolongando en algún diálogo o que surja algo que desvirtúe la dinámica.
- Terminada la actuación, el facilitador divide al grupo en 5 equipos para analizar a los actores en determinados aspectos y la clase de impacto que puede generar su conducta.
  - Equipo 1 trabajará en: Crear Visión
  - Equipo 2 trabajará en: Innovación
  - Equipo 3 trabajará en: Orientación a Resultados
  - Equipo 4 trabajará en: Orientación al Cliente
  - Equipo 5 trabajará en: Construir Equipos
- Cada equipo se centrará en compartir sus respuestas al analizar en conjunto a todos los actores sobre una competencia corporativa y el impacto de tales conductas en el servicio al cliente.

- Cada equipo anotará el impacto de las conductas de los actores analizados y expondrá de forma resumida en plenario.
- El facilitador en plenario hace un resumen final del resultado de ese trabajo.
- Se invita a que cada participante anote sus principales reflexiones, aprendizajes o descubrimientos como resultado del roll playing.

DINAMICA - ROLL PLAYING							
Concepto	Actores						
	Coord. primera atención	Ajustador	Valuador	Resp. de adquisiciones	Resp. de CDR	Proveedor	Resp. de valuación
<b>VALORES / ESTANDARES</b>							
Integridad							
Profesionalismo							
<b>VALORES</b>							
Actitud Emprendedora							
Receptividad							
Trabajo en Equipo							
<b>ESTANDARES</b>							
Cortesía							
Eficiencia							
<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS</b>							
Crear Visión							
Innovar							
Orientación a resultados							
Orientación al cliente							
Construir Equipos							

## SEÑALANDO EL RUMBO

---

### Objetivo de la Actividad:

Recordar a los participantes los aspectos vistos en el tema ‘Señalando el Rumbo’.

**10 minutos.**

### Metodología:

- El facilitador lee en plenario dichos factores y refuerza cada uno de ellos.

## DINAMICA: MI EPITAFIO

---

### Objetivo de la Actividad:

Sensibilizar a los participantes en cuanto a la huella que con su ejemplo pueden dejar a los demás, basada en su gran espíritu de servicio y orientación al cliente.

**20 minutos**

### Material Didáctico:

- Cassette con música relajante

### Metodología:

- Visualización guiada.
- El facilitador explica en plenario que va dirigir una visualización.
- Le pide a los participantes que se sienten cómodos, con los pies bien plantados en el piso, sentados con su espalda recta y que descruen brazos y piernas; les indica que respiren profundamente y en cada exhalación sientan cómo se relajan al soltar tensión; después de unas tres respiraciones, les solicita que cierren sus ojos y se concentren en su respiración; luego que se dejen llevar por la música y sigan relajándose.
- Posteriormente empieza su narración de la visualización hasta llevarlos al momento de su entierro, viviendo cada momento del proceso.
- Escucha unas palabras de reconocimiento de un familiar, de un amigo y un compañero previa colocación del féretro en la fosa, hasta que todos los asistentes se retiran y queda solo ahí viendo el lugar donde se depositó su cuerpo;
- De ahí siente el rayo de luz que lo lleva a otra dimensión y se desaparece de este plano; acto seguido les hace que respiren tres veces profundamente haciéndolos concientes de su 'aquí' y 'ahora';
- Luego les pide que después de escuchar las palabras tan agradables de las personas que lo despidieron en el panteón, escriba en su cuadernillo su epitafio.

### Proceso:

El facilitador les pide a los asistentes que reflexionen acerca de su epitafio, comentando cómo visualizaron su entierro y por qué lo redactaron así. Finalmente, solicita que alguien comparta su reflexión o aprendizaje y refuerza

el sentido de vida de ser excelente día a día empezando HOY, ya que nadie tiene garantía de vivir muchos años.

**Objetivo de la Actividad:**

Que el participante piense y reflexione al contestar la pregunta en cuanto a su conducta, ejemplo o desempeño que a continuación se expone.  
**10 minutos.**

**Metodología:**

- El instructor simplemente indica que respondan a la siguiente pregunta en cualquier parte de su cuadernillo.

**¿Qué se espera de mí?**

---

---

---

**Proceso:**

El facilitador divide al grupo en tercias para que compartan entre ellos su respuesta y al final invita a alguien a que comparta en plenario su reflexión y cómo se siente ante ello.

**DINAMICA: COMPROMISOS**

---

**Objetivo de la Actividad:**

Que cada participante se haga cargo de su aprendizaje, reflexione y establezca un compromiso consigo mismo a raíz de este nuevo conocimiento adquirido. Luego, que el facilitador exponga en plenario el compromiso de su Dirección para mejorar el grado de satisfacción hacia los clientes y empleados bajo el establecimiento de indicadores.

**20 minutos.**



**Metodología:**

- El facilitador invita a que cada participante piense, reflexione y anote en su cuadernillo el compromiso personal que le produce este conocimiento.

## **DINAMICA DE CIERRE**

---

**Objetivo de la Actividad:**

Que el participante manifieste abiertamente su compromiso ante los demás y que eso lo responsabilice moralmente a cambiar en beneficio de todos.

**10 minutos.**

**Metodología:**

- El instructor reparte una hojita de color diferente para cada participante con objeto de que anote allí también su compromiso.
- El instructor invita a que de una manera aleatoria y espontánea, pero obligatoria, exponga uno a uno su compromiso públicamente.
- Que pase el participante a depositar su compromiso en la urna expuesta.

**Proceso:**

En plenario el facilitador ante el grupo refuerza la importancia de comprometerse consigo mismo y lo que implica esto en la vida (plenitud y trascendencia).

## **DESPEDIDA**

---

El facilitador revisará junto con el grupo el cumplimiento de los compromisos, temores y expectativas.

El facilitador, agradecerá a los participantes su apertura, disposición, confianza y esfuerzo para la realización de este taller.

De ser posible, hay que despedir a los participantes a la salida del salón estrechándoles la mano, como un gesto de gratitud y compromiso personal.

## Anexo 2 Guía Didáctica

### PROGRAMA “ORIENTACIÓN AL CLIENTE”

#### Agenda

#### 1. Cronograma (Respetar tiempos).

#### 2. Coordinación logística

- Entrada del facilitador 7:30 a.m.
- Kit del facilitador: revisión de lista de materiales y materiales físicos.
- Montaje del salón (en herradura)
- Comida (el facilitador deberá acompañar al grupo y registrar el número de participantes)

#### 4. Asignación de fechas y direcciones para Impartir Taller (es)

### GUÍA DEL FACILITADOR

ACTIVIDAD	DURACION	HORARIO
Bienvenida	5'	8:00 – 8:05
Dinámica: “Los Frijoles”	10'	8:05 – 8:15
Cuestionario sobre “Los Frijoles”	15'	8:15 – 8:30
Presentación del instructor	5'	8:30 – 8:35
Temores y expectativas	10'	8:35 – 8:45
Reglas de participación	10'	8:45 – 8:55
Presentación del título	5'	8:55 – 9:00
Objetivo	5'	9:00 – 9:05
Temario	5'	9:05 – 9:10
Ejercicio en plenario: ¿Qué es ser humano?	10'	9:10 – 9:20
Misión y visión de ING	5'	9:20 – 9:25
Misión y visión del Centro de Contacto	10'	9:25 – 9:35
Presentación de participantes	30'	9:35 – 10:05
<b>Receso</b>	<b>15'</b>	<b>10:05 – 10:20</b>
Valores corporativos	10'	10:20 – 10:30
Ejercicio: Sensibilización sobre el servicio	30'	10:30 – 11:00
Servicio y satisfacción	5'	11:00 – 11:05
La escala de valores sociales	15'	11:05 – 11:20
El servicio y su importancia	5'	11:20 – 11:25

Momento del servicio	5'	11:25 – 11:30
Cuestionario de Actitud	20'	11:30 – 11:50
Dinámica: “Torre de babel”	15'	11:50 – 12:05
Película: “El huevo”	5'	12:05 – 12:10
<b>Receso</b>	<b>15'</b>	<b>12:10 – 12:25</b>
La actitud	5'	12:25 – 12:30
Objetivos estratégicos de ING 2003 - 2005	5'	12:30 – 12:35
Prioridades estratégicas 2003 – 2004 del CC	15'	12:35 – 12:50
¿Quién es mi cliente?	15'	12:50 – 13:05
Dinámica: “Los 7 días de la semana”	60'	13:05 – 14:05
<b>Comida</b>	<b>70'</b>	<b>14:05 – 15:15</b>
Principios para mejorar el servicio	5'	15:15 – 15:20
Los 7 pecados del servicio	3'	15:20 – 15:23
Película: “Si no fuera por los clientes”	30'	15:23 – 15:53
Los 7 pecados del servicio (2º)	2'	15:53 – 15:55
Cuestionario: Orientación al Cliente	15'	15:55 – 16:10
Cuestionario: Reflexión	10'	16:10 – 16: 20
Estándares de servicio	10'	16:20 – 16:30
Competencias corporativas	15'	16: 30 – 16:45
Role playing sobre valores, competencias y estándares de servicio	30'	16:45 – 17:15
<b>Receso</b>	<b>10'</b>	<b>17:15 – 17:25</b>
Señalando el rumbo	5'	17:25 – 17:30
Ejercicio: Mi epitafio	20'	17:30 – 17:50
Pregunta abierta de reflexión	10'	17:50 – 18:00
Ejercicio: Compromiso	10'	18:00 – 18:10
Dinámica de cierre	15	18:10 – 18:25
Despedida	5'	18:25 – 18:30

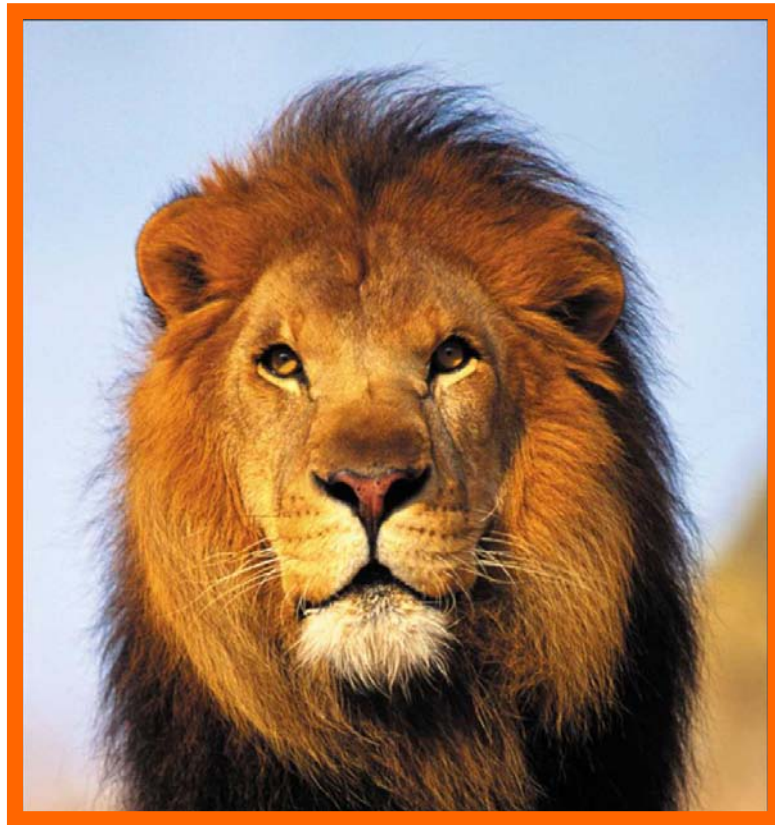
## Kit de Herramientas del Facilitador (verificar a su llegada)

Previo al taller, revisar que estén los materiales necesarios para la impartición del taller

<b>Lista de Materiales y equipo</b>	
<b>Unidades</b>	<b>Equipo</b>
1	Lap top o PC
1	Cañón proyector
1	Videocassetera
1	Rotafolio
1	Presentación "Calidez en el Servicio" en CD
1	Reproductor de CD's
<b>Materiales de trabajo generales</b>	
15	Hojas de rotafolio
2 paquetes	Plumones de colores (rojo, azul, verde, negro, café, naranja)
1 bolsa	Caramelos
1 kg.	Frijoles
1	Masking tape
20	Lápices
4	Block's rectangulares
200	Tarjetas blancas cuadrados (para enviar mensajes)
20	Tarjetas de colores cuadradas (para escribir los compromisos)
1	Saca puntas eléctrico
20	Manual del participante
<b>Material de dinámicas</b>	
20	Sobres con rompecabezas
1	Película el Huevo
1	Película "Si ni fuera por los clientes"
4	Tarjetas con letras
1	Pecera de cristal
1	Mandil
1	Charola para los dulces
1	CD's de música

## **Anexo 3**

# **ORIENTACION AL CLIENTE**



## **DIRECCIÓN SINIESTROS**

# **PERSONAS Y AUTOMÓVILES**

## **CUESTIONARIO DE REFLEXIÓN “LOS FRIJOLES”**

---

**Responde las siguientes preguntas partiendo de tu observación y de lo que notaste en la dinámica del grupo.**

**1. ¿Cómo te observaste y qué actitud asumiste?**

**2. ¿Cómo te sentiste al final del ejercicio y por qué?**

**3. ¿Te gustó tu comportamiento? Sí o No ¿por qué?**

**4. ¿Qué tanto de estas actitudes y conductas son comunes en tí, tanto, dentro como fuera de tu trabajo?**

**5. De actuar como lo hicimos aquí, ¿Qué efecto crees que produce en nuestra dinámica de trabajo?**

**6. ¿Cuál es tu principal aprendizaje**

**FRASE**

*“El que no vive para servir... no sirve para vivir*

---

---

**OBJETIVO**

---

**ING** 

**Objetivo General**

**“Responder rápidamente a las necesidades de los clientes”; haciendo alusión a la importancia de la Orientación al Cliente, como competencia corporativa.**



Orientación al Cliente


**Reflexión:** \_\_\_\_\_

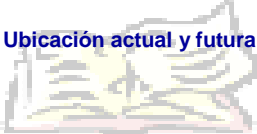
---

---



## TEMARIO

ING 	Temario
1. Nuestra Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivo General</li><li>• Misión y Visión ING</li><li>• Misión y Visión de la Dirección</li><li>• Valores Corporativos ING</li></ul>
2. Satisfacción y Servicio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio y satisfacción del Cliente</li><li>• Escala de Valores Sociales</li><li>• El Servicio y su Importancia</li><li>• Momento del Servicio</li><li>• La Actitud en el Servicio</li><li>• ¿Quién es mi cliente?</li><li>• Principios para mejorar el servicio</li></ul>
3. Mi Papel en la Gestión	<ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivos estratégicos de ING</li><li>• Prioridades estratégicas de la Dirección</li><li>• Competencias corporativas</li><li>• Mi contribución en los objetivos y resultados</li></ul>
4. Ubicación actual y futura	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dónde estamos y a dónde queremos llegar</li><li>• Compromisos Individuales</li><li>• Evaluación y Cierre</li></ul>



Orientación al Cliente

## EJERCICIO

- ¿Qué es *ser humano* y qué es *ser persona*?
- ¿Qué relación tiene el “*ser humano* y el *ser persona*”?
- ¿Qué relación tiene con nuestro trabajo?

Reflexión: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## MISIÓN Y VISIÓN



### Misión y Visión de ING

**Misión**

La Misión ING es ser una empresa orientada al cliente, líder, global, innovadora y proveedora de servicios financieros a costos accesibles, mediante los canales de distribución de preferencia del cliente y en mercados en los que ING pueda crear valor para sus accionistas.





**Visión**

Ser la institución de servicios financieros líder en el mundo

Orientación al Cliente



### Misión y Visión DSPyA

**Misión**

“Satisfacer plenamente, a través de un servicio excelente, las expectativas de los clientes de ING, cuando se ven afectados por un siniestro; maximizar el aprovechamiento de los recursos de la Compañía y promover oportunidades de crecimiento para nuestro personal, sus familias y socios comerciales”

**Visión**

“Ser el área de Siniestros con los mejores niveles de servicio a: clientes, conductos, socios comerciales y empleados, dentro del sector asegurador latinoamericano. Lograr los más altos niveles de aprovechamiento de recursos y contar con los sistemas más efectivos de comunicación con todas las partes involucradas, a través de la mejor tecnología”.



Orientación al Cliente

## VALORES CORPORATIVOS

---



### Valores Corporativos

**Contamos con cinco valores que representan las convicciones fundamentales de ING y que guían nuestras estrategias y desempeño diario.**

- **Integridad** - Vivir y actuar con los más altos niveles éticos de conducta
- **Actitud Emprendedora** - Ser creativo, dinámico e innovador
- **Profesionalismo** - Ser confiable y estar comprometido con los resultados, la calidad y las más altas normas de **servicio al cliente**
- **Receptividad** - Importancia de mantenernos sensibles a nuestro entorno empresarial y a las necesidades de las personas con las que hacemos negocios
- **Trabajo en Equipo** - La suma de esfuerzos hacia un mismo fin

Orientación al Cliente

**Reflexión:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## SENSIBILIZACIÓN SOBRE EL SERVICIO

---

### EJERCICIO

- a. Definir con tus propias palabras: ¿Qué es **Servicio**?
- b. Dibujar un **logotipo** que refiera lo que es ‘Servicio’
- c. Inventar una **frase o slogan** relacionado con el ‘Servicio’

**Reflexión:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## SERVICIO Y SATISFACCIÓN

**ING**  **Satisfacción del cliente**

El **servicio** es una forma de **producto** que es el resultado de un conjunto de actividades, la cuál se le entrega al cliente de forma intangible

La **satisfacción del cliente** es la percepción que tiene sobre el grado en que se han cumplido sus necesidades y expectativas



Orientación al Cliente

**ING**  **Satisfacción del cliente**

ING tiene una capacidad para entregar un servicio y nuestro objetivo es acortar lo mas posible la diferencia entre las expectativas y la percepción del servicio recibido



La percepción que tenga el cliente del servicio recibido debería ser aun mayor cuando hayan sido cubiertas sus expectativas

Orientación al Cliente

## ESCALA DE VALORES SOCIALES



Reflexión: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## EL SERVICIO Y SU IMPORTANCIA



**El servicio y su importancia**

El servicio debe ser, principalmente, flexible, creativo y cálido, enfocado a resolver las necesidades del cliente; mediante una comunicación eficaz, esfuerzo sincero y adaptabilidad de las reglas a las situaciones.



Orientación al Cliente

---

---

---

## EL MOMENTO DEL SERVICIO

---

**ING**  **Momento del servicio**

*Un momento del servicio constituye cualquier evento en el que una persona entre en contacto con cualquier área de ING, y que da como resultado que esa persona se forme una impresión sobre la calidad de sus servicios.*

(parfraseando a Tom Peters)



Orientación al Cliente

---

---

---

## CUESTIONARIO DE ACTITUD

---

### ¿Qué tan positiva es tu actitud?

La actitud que usted proyecta a los demás depende principalmente de la manera en que vea e interprete los asuntos de su trabajo, esto es debido a que cada quien tiene sus propias creencias. Para medir su actitud hacia los demás, realice el siguiente ejercicio.

*Encierre en un círculo o tache el número que indique la medida en que se identifica de acuerdo con cada afirmación.*

	No me identifico para nada			Me identifico totalmente	
1. No tiene nada de humillante ayudar o servir a los demás.	1	2	3	4	5
2. Puedo ser alegre, positivo y amable con todos, sin importar su edad, sexo o apariencia.	1	2	3	4	5
3. Mantengo mi actitud positiva en aquellos días malos, en los que nada sale bien.	1	2	3	4	5
4. Me siento bien cuanto mejor es la calidad de servicio que presto al trabajar.	1	2	3	4	5
5. Mi trabajo me entusiasma a pesar de lo rutinario, exigente, demandante o irregular que es.	1	2	3	4	5
6. El ánimo que tengo no se afecta al tratar con gente difícil y huraña.	1	2	3	4	5
7. Ser profesional en mi labor diaria me motiva y entusiasma.	1	2	3	4	5
8. Generalmente controlo el impulso que me hace actuar.	1	2	3	4	5
9. Me siento muy bien cuando los demás me halagan por realizar bien mi trabajo.	1	2	3	4	5
10. Mantengo la paciencia con los demás a pesar de la presión y urgencia de que todo salga bien.	1	2	3	4	5
11. Conservo mi actitud positiva ante gente necia, mañosa e imprudente.	1	2	3	4	5
12. Mi actitud no se merma ante situaciones impuestas o indeseables.	1	2	3	4	5
13. No me afecta la falta de reconocimiento o agradecimiento a mi esfuerzo.	1	2	3	4	5
14. El esfuerzo o sacrificio que alguna vez llego a hacer por algún cliente me estimula y anima.	1	2	3	4	5
15. No me dejo influenciar por problemas tanto en casa como en el trabajo.	1	2	3	4	5

**Reflexion:** \_\_\_\_\_

---

## DINÁMICA “TORRE DE BABELS”

---

**Reflexión:** \_\_\_\_\_

---

---



---



---

## PELÍCULA “EL HUEVO”

Reflexión: \_\_\_\_\_

---




---



---


## LA ACTITUD



### La actitud en el servicio

Otro factor determinante es la **actitud**.

- La **actitud** es la postura que toman las personas ante una situación en particular
- La **actitud** se basa en lo que una persona dice o hace
- Las **actitudes** se transforman en conductas observables que son percibidas por los clientes



Orientación al Cliente




**ING** **La actitud en el servicio**

Efectos de la actitud:

- **Actitud Positiva** → acercamiento
- **Actitud Negativa** → alejamiento, evasión

En el momento de prestar nuestro servicio es importante mostrar:

- Pasión por el trabajo
- Orgullo por la marca
- Buen ánimo
- Disposición de servir
- Actitud positiva



Orientación al Cliente

**Reflexión:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_


\_\_\_\_\_

## ¿QUIÉN ES MI CLIENTE?

**ING** **¿Cómo identifico a mi cliente?**

Una manera práctica de distinguir a mis clientes consiste primero en identificar nuestras actividades, llamadas procesos, conformados por tres componentes:

**Unidad de entrada    Unidad de procesos    Unidad de salida**



**Proveedores                      Procesos                      Clientes**  
 (entregan insumos)            (transformación de insumos)            (se le entregan los productos/servicios)

Orientación al Cliente

**Reflexión:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



### ¿Quién es mi cliente?

**¡CLIENTE ES TODO AQUEL QUE RECIBE EL RESULTADO DE MI TRABAJO!**

Un cliente:

- Es la razón de ser de mi trabajo
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de ellos
- No es una carga de trabajo
- No le hacemos un favor al atenderlo, sino que nos da la oportunidad de servirlo
- No es un extraño a nuestro trabajo diario, sino que es parte de él
- No es una estadística fría, sino que él/ella es de carne y hueso que tiene sensaciones y emociones
- No es alguien con quien podamos discutir, nunca nadie ha ganado una discusión con un cliente

Orientación al Cliente



### ¿Cómo identifico a mi cliente?

Nuestros clientes se pueden clasificar de dos formas:

**Cliente interno**

Cada una de las personas o áreas que intervienen en la prestación del servicio o entrega del producto.

**Cliente externo**

El servicio comienza y termina con el cliente externo.

Orientación al Cliente


**Reflexión:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_




## PRINCIPIOS PARA MEJORAR EL SERVICIO



### Principios para mejorar el servicio

- Mayor proximidad con el cliente interno y externo para atender sus requisitos
- Disponer de un sistema de administración preventiva
- Cumplir estándares de desempeño para la entrega del servicio
- Cuantificación del costo de los errores, re-procesos e incumplimientos
- Buscar permanentemente formas de mejorar el servicio




Orientación al Cliente

Reflexión: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## LOS 7 PECADOS DEL SERVICIO


**ING**  **Los 7 pecados del servicio**

Durante la entrega de nuestro servicio debemos evitar:



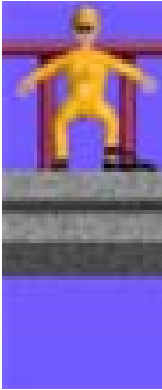
1. **APATÍA**
2. **INDIFERENCIA**
3. **FRIALDAD**
4. **AIRE DE SUPERIORIDAD**
5. **ROBOTISMO**
6. **FALTA DE CRITERIO**
7. **CORRER EN CÍRCULOS**

Orientación al Cliente

**ING**  **Los 7 pecados del servicio**

**QUIEN SE ESFUERZA POR SER MEDIOCRE...  
LO CONSIGUE**

- No tiene objetivos personales
- Siempre llega tarde
- No escucha las necesidades de sus clientes
- Deja todo para mañana
- Se limita a hacer lo que se le pide que haga
- No se involucra
- No reconoce sus errores
- No termina lo que empieza



**En la Dirección de Siniestros Personas y Automóviles de ING México no toleramos resultados mediocres !!!**

Orientación al Cliente

Reflexión: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## PELÍCULA “SI NO FUERA POR LOS CLIENTES”

---

Reflexión: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO: ORIENTACIÓN AL CLIENTE

---

Favor de contestar las siguientes preguntas sobre aspectos a considerar en la Orientación al Cliente.

1. ¿Quiénes son mis clientes?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Cuáles son sus necesidades?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Cómo traduzco sus necesidades a mi lenguaje?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Qué resultado espera de mi servicio?

---

---

---

**5. ¿Cómo voy a dar el servicio?**

---

---

---

**DINAMICA: “LOS 7 DIAS DE LA SEMANA”**

---

**Reflexión:**

---

---

---

---

---

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE ING 2003 – 2005.



### Impacto del servicio en los objetivos

#### Objetivos estratégicos de ING México 2003-2005\*



- Mejorar el servicio al cliente
- Mayor crecimiento en el ramo de negocio de líneas personales
- Posicionamiento de marca
- Énfasis en control y compliance (apego a normas)
- Integración a una sola cultura

\*Algunos de los objetivos estratégicos relacionados con la Dirección de Siniestros Personas y Automóviles

Orientación al Cliente



### Prioridades estratégicas 2002-04

#### Dirección Siniestros Personas y Automóviles

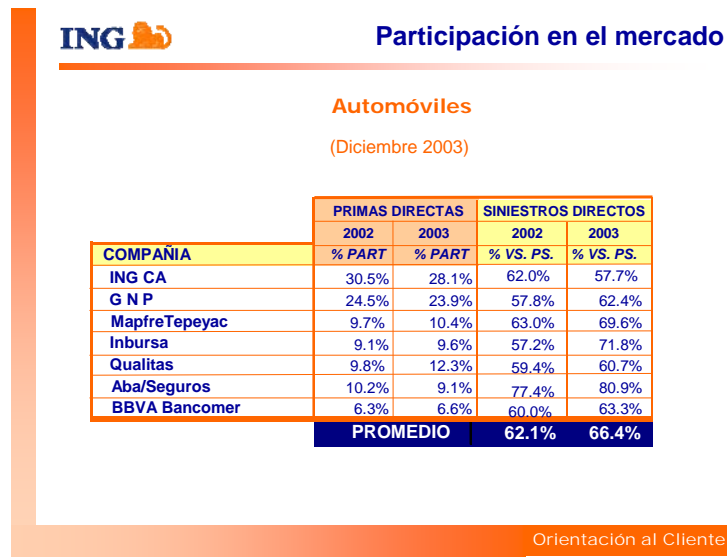


- Aprovechar nuestra posición de mercado en personas y automóviles para desarrollar ventajas competitivas sustentables
- Mejorar nuestra eficiencia operativa

**Y la mas importante...**

**Fortalecer nuestro CAPITAL HUMANO para promover y sustentar el cambio a largo plazo**

Orientación al Cliente

**ING** Participación en el mercado

Automóviles  
(Diciembre 2003)

COMPañIA	PRIMAS DIRECTAS		SINIESTROS DIRECTOS	
	2002 % PART	2003 % PART	2002 % VS. PS.	2003 % VS. PS.
ING CA	30.5%	28.1%	62.0%	57.7%
G N P	24.5%	23.9%	57.8%	62.4%
MapfreTepeyac	9.7%	10.4%	63.0%	69.6%
Inbursa	9.1%	9.6%	57.2%	71.8%
Qualitas	9.8%	12.3%	59.4%	60.7%
Aba/Seguros	10.2%	9.1%	77.4%	80.9%
BBVA Bancomer	6.3%	6.6%	60.0%	63.3%
<b>PROMEDIO</b>			<b>62.1%</b>	<b>66.4%</b>

Orientación al Cliente



## COMPETENCIAS CORPORATIVAS

**ING**  **¿Dónde estamos y a dónde queremos llegar?**

**Competencias corporativas**

Son aquellas habilidades requeridas por el grupo ING para cada uno de sus colaboradores en sus diferentes niveles, las cuales resultan esenciales para aplicar los valores organizacionales en sus actividades diarias y contribuir con la misión de la misma.




**¿Porqué son importantes?**

- Son una expresión de nuestra cultura, nuestros valores y estándares ING.
- Describen las habilidades que te permiten tener un desempeño eficiente.
- Especifican las conductas que se esperan de ti.
- Reconocen las posibilidades de cambio en ti y desarrollo de tu potencial.



Orientación al Cliente

**ING**  **¿Dónde estamos y a dónde queremos llegar?**

**Las competencias corporativas**


**1. Crear Visión**  
Alinean sus metas personales y organizacionales con los objetivos globales de la Compañía. Al transmitir esta visión a los demás, establecen prioridades e inspiran resultados.

**2. Innovar**  
Crean ambientes sinérgicos donde se reúnen nuevas ideas para seguir promoviendo la reputación de ING como un innovador en la industria de servicios financieros.

**3. Orientación a Resultados**  
Consiguen que las cosas se hagan, creando un sentido de urgencia hacia la resolución de problemas y la toma de decisiones cotidiana. Utilizan puntos de vista con diversos enfoques basados en hechos para resolver distintos asuntos.

**4. Orientación al Cliente**  
Conocen sus mercados y responden rápidamente a las necesidades que impulsan sus clientes. Se esfuerzan por sobrepasar las expectativas de los clientes, como ejemplifica el Brand Intent.

**5. Construir Equipos**  
Reclutan, contratan y retienen el talento superior para desarrollar el potencial de ING hasta su máxima ventaja. Proveen los recursos y herramientas necesarias para que los empleados hagan su mejor trabajo y reconocen sus logros.



Orientación al Cliente

**Reflexión:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## ¿Dónde estamos y a dónde queremos llegar?

### Competencias corporativas

Orientación al Cliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formula preguntas, escucha y verifica en forma empática las necesidades y expectativas de atención de los clientes.</li> <li>• Traduce, interpreta y comprende las necesidades detrás de las peticiones expresadas por los clientes.</li> <li>• Genera alternativas de solución que superan las expectativas de los clientes.</li> <li>• Identifica y supera oportunamente obstáculos para el cumplimiento de compromisos con los clientes.</li> <li>• Se coordina con terceros con el fin de resolver problemas con los clientes.</li> <li>• Motiva, enseña y modela a sus compañeros en la creación y el desarrollo de vínculos permanentes con los clientes.</li> <li>• Explica a los clientes, con argumentos claros y convincentes, las razones de una negativa.</li> <li>• Mantiene un comportamiento calmado y una relación asertiva (directa, clara y respetuosa) frente a clientes molestos.</li> </ul>



Orientación al Cliente



## ¿Dónde estamos y a dónde queremos llegar?

### Competencias corporativas (continúa)

Crear Visión	Innovar	Orientación a Resultados	Construir Equipos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica el balance entre tiempo, costos y calidad; se anticipa a los hechos, prevé situaciones.</li> <li>• Busca alternativas y soluciones para los diferentes obstáculos.</li> <li>• Conoce principios, valores y estrategia de la Organización</li> <li>• Reconoce el impacto de las actividades de su área sobre los resultados de la organización y actúa considerándolo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está dispuesto a dejar atrás ideas previas cuando se le ofrecen ideas nuevas, más creíbles.</li> <li>• Crea sinergia con sus compañeros alentando una diversidad de ideas y pensamientos creativos,</li> <li>• Transforma ideas creativas en acciones de negocio de forma efectiva</li> <li>• Es creativo, genera ideas nuevas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza, revisa y evalúa la calidad de su propio trabajo</li> <li>• Crea un sentido de urgencia para lograr los resultados deseados, sin comprometer los valores ING.</li> <li>• Fija y determina prioridades.</li> <li>• Aplica eficazmente la normativa y los procedimientos de su ámbito de acción.</li> <li>• Comunica información relevante a las personas y/o áreas adecuadas, en forma suficiente y oportuna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparte abiertamente conocimientos y recursos con los demás para lograr objetivos comunes.</li> <li>• Generan un clima de colaboración respeto y confianza con sus compañeros</li> <li>• Participa en el establecimiento de objetivos comunes.</li> <li>• Escucha y comprende opiniones diferentes a la propia.</li> </ul>

Orientación al Cliente

**Reflexión:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## ‘SEÑALANDO EL RUMBO’



### Señalando el rumbo

1. ¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?
2. ¿Cuento con el equipo, el conocimiento y los materiales necesarios para hacer bien mi trabajo?
3. ¿Me ofrece mi trabajo la oportunidad de hacer todos los días lo mejor que sé hacer?
4. ¿He recibido durante los últimos siete días reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?
5. ¿Mi jefe o alguien más en el trabajo parece interesarse por mí como persona?
6. ¿Hay alguien en mi trabajo que me estimula progresar?



Orientación al Cliente

**Reflexión:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## EJERCICIO: EL EPITAFIO

---

*A un hombre no se recuerda por sus propósitos en la vida...  
...si no por sus obras que deja a su muerte.*



## REFLEXIÓN

---

**Piense y reflexione al contestar la pregunta en cuanto a su conducta.**

**¿Qué se espera de mí?**

**Reflexión:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## COMPROMISOS



### Establecimiento de compromisos



¿A qué me comprometo  
conmigo mismo?

Fecha: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Orientación al Cliente



# ¡GRACIAS!