

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

**“PLAN DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS
EN EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LAS EMPRESAS OUTSOURCING EN EL
MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO”**

PRESENTADO POR:

LÓPEZ RAMOS, DAVID IVAN

PORTILLO ALBERTO, DORA ALICIA

VILLEDA QUINTEROS, HILDA DEL SOCORRO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ABRIL, 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector interino: Licenciado José Luís Argueta Antillón
Secretaria general interino: Doctora. Ana Leticia de Amaya

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Master Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretario: Licenciada Vilma Marisol Mejía Trujillo

TRIBUNAL CALIFICADOR

Licenciada: Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez
Licenciado: David Mauricio Lima Jaco
Licenciado: Ricardo Antonio Rebollo Martínez (**Docente Asesor**)

ABRIL DE 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a Dios todopoderoso por permitirme terminar mis estudios. Además a mi padre David Mauricio López por apoyarme en todo momento, dándome ánimos de seguir adelante. A mi madre Rosa Melida Ramos por haberme dado la vida, amor, comprensión en todo momento y por el apoyo incondicional a lo largo de toda mi carrera, a mis compañeros, maestros, amigos que siempre me brindaron su apoyo a nuestro asesor que nos guio en la realización del presente trabajo a todos les digo muchas gracias sin su colaboración no hubiese sido posible alcanzar la meta trazada.

David Ivan López Ramos

Agradezco infinitamente a Dios en primer lugar, por permitirme culminar mi carrera, a pesar que todo el camino no fue fácil, El siempre alentó mi espíritu y mis fuerzas para poder continuar, a mis padres María Alberto y Antonio Portillo, a mis hermanos por todo el amor, paciencia y apoyo brindado en este tiempo, a nuestro asesor por su enseñanza y por todos los consejos brindados, a mis compañeros del trabajo de graduación por haberme brindado su confianza formando parte del grupo logrando así, cumplir hoy uno de nuestros objetivos, y por último, pero no menos importante, a mi gran amiga Mayra Ortega por su apoyo en uno de los momentos más difíciles de mi carrera .

Dora Alicia Portillo Alberto

Agradezco a Dios por iluminarme y guiar mis pasos, por cada uno de los éxitos alcanzados, sobretudo la bendición de tener una familia que me brindó su apoyo incondicional, en especial a mi madre María Hilda del Socorro Quinteros de Villeda por todo el sacrificio, amor, paciencia y su apoyo incondicional para lograr terminar mis estudios, a mis amigos y hermanos por su confianza por ser fuente de inspiración, motivación para continuar y ser mejor cada día, a mis compañeros de trabajo de investigación por su esfuerzo y empeño en este proceso, a nuestro asesor Ricardo Antonio Rebollo por su dedicación y por orientar este esfuerzo; por la confianza y enseñanza durante el desarrollo del Trabajo de Investigación.

Hilda del Socorro Villeda Quinteros

Índice	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL OUTSOURCING, Y HERRAMIENTAS DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE.....	1
A GENERALIDADES DEL OUTSOURCING.....	1
1. Historia del Outsourcing.....	1
2. Definición del Outsourcing	1
3. Importancia del Outsourcing.....	2
4. Ventajas del Outsourcing	3
5. Desventajas del Outsourcing.....	4
6. Procedimientos para la aplicación del Outsourcing	5
B HISTORIA DEL OUTSOURCING EN EL SALVADOR	9
1. Antecedentes	9
2. Situación Actual de los Servicios de Outsourcing en el País.....	10
3. Marco Legal de las Empresas de Outsourcing	10
a. Leyes Tributarias	11
b. Leyes Mercantiles	12
c. Leyes Laborales.....	13
4. Reseña histórica de las empresas Outsourcing en el Municipio de San Salvador	14
C CLASIFICACIÓN DE LA PEQUEÑA, MEDIANA Y GRANDE EMPRESA SEGÚN LA CÁMARA DE COMERCIO.....	15
1. Clasificación.	16
2. Por su Actividad.....	16
D GENERALIDADES DE LA EMPRESA SERVICIOS EN VENTAS Y DISTRIBUCIÓN (SERVENDIS S.A. DE. C.V.).....	17
1. Actividad económica	18
2. Misión	18
3. Visión.....	19

4.	Valores	19
5.	Estructura Organizativa	20
a.	Organigrama	20
b.	Cargos que tiene la Organización	21
c.	Funciones	22
7.	Marco Legal.....	25
E	GENERALIDADES DE PLAN CAPACITACIÓN	28
a)	Definición capacitación	28
b)	Importancia de la Capacitación.....	29
c)	Objetivos de la Capacitación	29
d)	Características de la Capacitación.....	30
e)	Pasos para el Proceso de Capacitación y Desarrollo	31
6.	Diseño del Programa de Capacitación	32
7.	Técnicas de Capacitación	33
8.	Tipos de Capacitación	35
F	GENERALIDADES DEL DESEMPEÑO.....	37
1.	Definición de desempeño.....	37
2.	Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente Mediante un buen desempeño laboral	38
3.	Principios en los que descansa la calidad del desempeño laboral:.....	38
4.	Importancia de evaluar el desempeño.....	39
G	GENERALIDADES DE ATENCIÓN AL CLIENTE	40
1.	Antecedentes	40
2.	Evolución de Atención al Cliente.....	40
3.	La Organización y Servicio al Cliente	41
4.	Elementos del Servicio al Cliente.....	42
5.	Importancia del Servicio al Cliente:	43
6.	Objetivos de Atención al Cliente	43
7.	Características de Atención al Cliente.....	44
8.	Calidad del Servicio al Cliente	46
9.	Como generar clientes frecuentes	48

H	GENERALIDADES DE VENTAS	49
1.	Concepto de Venta.....	49
2.	Tipos de ventas:	50
3.	Técnicas de Ventas.....	51
I	GENERALIDADES DE DISTRIBUCIÓN	52
1.	Concepto de Distribución	52
2.	Tipos de Distribución	53
3.	Canales de Distribución	54
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS CAPACITACIONES QUE RECIBE EL PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO A TRAVÉS DE LA EMPRESAS OUTSOURING MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.		55
A.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	55
1.	Objetivo general.....	55
2.	Específicos.....	55
B.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	56
1.	Métodos de investigación.....	56
2.	Método Analítico	56
3.	Deductivo.....	57
4.	Sintéticos	57
5.	Tipos de diseño de la investigación.....	57
a.	Investigación descriptiva	57
b.	Tipo de Diseño.....	58
6.	Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	58
a.	Entrevista:	58
b.	Encuesta	59
c.	Observación directa	59
7.	Instrumentos que se utilizaran en la investigación	59
a.	Guías de preguntas.....	59
b.	Cuestionario	60
c.	Libretas de apuntes.....	60

8.	Fuentes de recolección de información	60
a.	Fuentes primarias	60
b.	Fuentes secundaria	60
9.	Determinación del Universo y Muestra	61
a.	Universo o Población.....	61
b.	Determinación de la muestra.....	61
10.	Cálculo de la Muestra	63
E.	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	64
F.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE A TRAVÉS DE LA EMPRESAS OUTSOURCING MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.	65
1.	Información específica de los empleados	66
G.	ANÁLISIS FODA.....	69
1.	MATRIZ FODA	70
H.	DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).....	72
1.	Clasificación de las necesidades de capacitación de la empresa SERVENDIS S.A DE C.V. ..	73
2.	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación por problemas	73
I.	ALCANCES Y LIMITACIONES	74
1.	Alcances	74
2.	Limitaciones	75
J.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
1.	Conclusiones	76
2.	Recomendaciones	77
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS EN EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LAS EMPRESAS OUTSOURCING EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.		79
A.	JUSTIFICACIÓN.....	79
B.	IMPORTANCIA.....	80
C.	OBJETIVOS	81
1.	General.....	81
2.	Específicos.....	81

D. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA SERVICIOS EN VENTA Y DISTRIBUCIÓN (SERVENDIS S.A DE C.V)	82
1. Organigrama Propuesto.....	82
2. Funciones	83
E. POLÍTICAS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	89
F. CARACTERÍSTICAS Y PERFIL DEL FACILITADOR.....	90
1. Características.....	90
2. Perfil:	91
a. Requisitos que debe tener un capacitador.....	92
b. Funciones	93
c. Métodos y Medios de Enseñanza	93
i. Métodos de Enseñanza	94
ii. Medios de Enseñanza	94
G. CONTENIDOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	95
1. Descripción del Plan de Capacitación	95
2. Descripción Modular del Plan de Capacitación.....	96
a. Módulo I: Gestión de la inteligencia emocional.....	96
b. Módulo II: Relaciones humanas, motivación y autoestima para la atención al cliente.....	97
c. Módulo III: Endocalidad como parte del trabajo en equipo.....	97
d. Módulo IV: Como detectar las necesidades del cliente y como hacer presentaciones y demostraciones efectivas.....	98
H. MÓDULOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	98
1. CONTENIDO TEMÁTICO DEL MÓDULO I.....	100
a. Programación de actividades modulo I Gestión de la Inteligencia Emocional	101
2. CONTENIDO TEMÁTICO DEL MOULO II	107
a. Programación de actividades módulo II Relaciones humanas, Motivación y Autoestima para la Atención al Cliente.....	108
3. CONTENIDO TEMATICO DEL MODULO III.....	115
a. Programación de actividades del módulo III Endocalidad como parte del Trabajo en Equipo.....	116
4. CONTENIDO TEMÁTICO DEL MODULO IV.....	123

a.	Programación de actividades del módulo IV como detectar las necesidades del cliente y como hacer presentaciones y demostraciones efectivas	124
I.	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	131
J.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMTACION DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	132
J.	PRESUPUESTO DE GASTOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	133
K.	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	134
a.	Evaluación.....	134
i.	Del facilitador.....	135
ii.	De los participantes.....	135
b.	Seguimiento	136
c.	Diploma de reconocimiento del participante de la capacitación	137
L.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	138

ANEXOS

ANEXO 1	CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS QUE LABORAN EN LAS EMPRESAS OUTSOURCING MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.
ANEXO 2	TABULACIÓN Y ANALISIS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS QUE LABORAN EN LAS EMPRESAS OUTSOURCING MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.
ANEXO 3	FORMULARIO DE ENTREVISTA ESTÁ DIRIGIDA AL PROPIETARIO O A LA ADMINISTRADORA DE LA EMPRESA SERVENDIS, S.A DE C.V.
ANEXO 4	ENTREVISTA ESTÁ DIRIGIDA AL PROPIETARIO O A LA ADMINISTRADORA DE LA EMPRESA SERVENDIS, S.A DE C.V.
ANEXO 5	HOJA DE EVALUACIÓN DEL FACILITADOR

ANEXO 6	FOTOGRAFIAS EMPRESA QUE BRINDO INFORMACIÓN SERVENDIS, S.A. DE C.V.
ANEXO 7	TEMAS DE CAPACITACIÓN PROPORCIONADO POR LA CÁMARA DE COMERCIO INDUSTRIA DE EL SALVADOR.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se originó debido a la falta de un plan de capacitación en atención al cliente, por petición de los empleados y Gerente general, tiene como principal objetivo la elaboración de un plan de capacitación para fortalecer el desempeño de los empleados en el área de atención al cliente de las empresas Outsourcing Municipio de San Salvador.

La capacitación es el proceso de enseñanza aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollar habilidades intelectuales y adecuarle actitudes para que alcancen los objetivos de su puesto de trabajo, además tiene un papel vital creciente en la implementación de los planes estratégicos de la organización se centra en identificar metas y objetivos, así como también las habilidades y el conocimiento necesario para lograrlo.

La investigación da origen ya que la empresa en estudio no cuenta con un plan de capacitación en el área de atención al cliente, esto genera poca competitividad con aquellas empresas dedicadas a ofrecer servicios similares debido a que cada día las exigencias de los consumidores son mayores, la investigación ayudará a mejorar la productividad; y a su vez desarrollará procesos para la agilización y mejora de la atención brindada. Las empresas en estudio cumplen con un marco legal institucional dictados por instituciones que regulan las actividades Laborales, Mercantiles y Tributarias. La metodología utilizada en la investigación fue el Método Científico, por medio del. Analítico y deductivo. Al realizar la investigación de campo se utilizaron las técnicas de: Encuesta, entrevista, guía de preguntas y de observación directa, el instrumento que sirvió de base en el estudio fue el cuestionario, proporcionando una muestra que sirvió como parámetro para la distribución del mismo. Obteniendo información necesaria que permitió continuar con la investigación.

Una vez recolectados los datos, se realizó la tabulación e interpretación de los resultados obtenidos lo cual permitió la elaboración del diagnóstico de necesidades y situación actual; posteriormente se realizaron las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Las limitaciones que se encontraron en el desarrollo de la investigación fueron el tiempo debido a que solo se podía visitar una empresa al día por la distancia, ubicación geográfica y recursos

económicos limitados se logró recopilar la información necesaria. Se concluyó que las empresas de Outsourcing del Municipio de San Salvador, carecen de un Plan de Capacitación para el Recurso Humano. Es por esto que se recomienda crear planes de capacitación, también dar a conocer a los empleados la misión, visión y valores a fin de que ellos contribuyan al logro de los objetivos que persigue la empresa y diseñar una estructura organizativa que les permita facilitar a cada uno de los empleados sus funciones y así mejorar en sus procesos administrativos. De acuerdo al diagnóstico realizado se presentan las principales conclusiones:

- ✓ Tomando como referencia de los resultados obtenidos, se logró determinar que las empresas Outsourcing en el Municipio de San Salvador no realizan en su totalidad un diagnóstico de las necesidades de capacitación que les permita identificar los conocimientos, destrezas y habilidades que necesita su personal para desempeñarse de forma eficiente.

Según las condiciones expuestas anteriormente se recomienda lo siguientes

- ✓ Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación por lo menos una vez al año para lograr identificar destrezas y habilidades dentro del personal en los cuales necesita capacitarse.

INTRODUCCIÓN

La sociedad está en constante cambio y las empresas deben cambiar sus estrategias de tal forma que se logren adaptar a estos cambios, esto requiere un proceso de preparación interna para obtener una empresa más competitiva y que logre una mayor solidez en el mercado. El recurso más importante en una empresa es el recurso humano ya que por medio de este se logrará la consecución de los objetivos de la empresa, es por eso que en este documento se exponen elementos que puedan incentivar a los propietarios de la empresa en estudio para capacitar a su personal y así contar con un personal más eficiente y eficaz.

El Capítulo I de la presente investigación contiene las generalidades de las medianas Empresa de Outsourcing, como también sus antecedentes. Además se incluye los fundamentos teóricos identificando los aspectos más importantes de los mismos, de los cuales se mencionan los siguientes: antecedentes, importancia, características, situación actual y clasificación. Contiene también los conceptos básicos y las generalidades de un plan de capacitación y los beneficios de este. El Capítulo II contiene la metodología utilizada en la investigación, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, se llevó a cabo la tabulación y comentarios con el que se realizó el diagnóstico para la elaboración del Plan de Capacitación, además contiene conclusiones y recomendaciones. En el Capítulo III contiene la propuesta del Plan de Capacitación para la empresa en estudio el cual servirá como una herramienta para el Fortalecimiento de los empleados, este comprende de políticas, perfil, característica que debe poseer el facilitador(a), además contenidos de los temas a impartir en cada módulos y programación de la actividades de la capacitación, también tiene detallado un cronograma de actividades para la implementación, presupuesto, evaluación y seguimiento respectivo que habrá que realizarse para conseguir la excelencia en la atención al cliente.

Para finalizar el documento se presenta diversas fuentes bibliográficas consultadas, que sirvieron como guía para la elaboración del presente trabajo de investigación, así como los respectivos anexos que se enriquecen la investigación que se desarrolló.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL OUTSOURCING, Y HERRAMIENTAS DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE.

A GENERALIDADES DEL OUTSOURCING.

1. Historia del Outsourcing

El término Outsourcing surgió a finales de 1980, en una época en que el mercado de Estados Unidos enfrentaba una economía de incertidumbre y transición, y las empresas se veían obligadas a realizar serios cambios en su estructura organizativa, utilizando servicios de terceros, para lograr una competitividad que les permitiera continuar en el mercado.

El problema más grande que enfrentaban la mayoría de empresas, eran los pocos ingresos que generaban las ventas; como estrategia, las grandes compañías comenzaron a transferir sus sistemas de información a proveedores externos, como un medio viable para controlar los costos de operación y así aumentar los ingresos.

Empresas como International Business Machines (IBM) y Kodak incursionaron en esta práctica, sorprendiendo al mercado al firmar cuantiosos contratos en donde delegaban la totalidad de sus sistemas de información a empresas externas.

Los resultados fueron positivos e inmediatos, a tal grado que en poco tiempo, toda la industria comenzó a utilizar el Outsourcing como una estrategia esencial para competir con éxito en el mercado.

2. Definición del Outsourcing

La traducción al castellano de la palabra Outsourcing viene hacer la externalización de determinadas áreas funcionales. Por lo tanto aplicado con carácter general no es un concepto nuevo, puesto que responde al acto mediante el cual una organización contrata a un tercero para

que realice un trabajo en el que está especializado, con los objetivos de reducir costos y/o evitar en un momento determinado a la organización una inversión innecesaria.

A continuación se presenta las siguientes definiciones:

“Es una herramienta de gestión que implica realizar externamente operaciones que tradicionalmente se verán realizando con los recursos de la compañía.”¹

“Consiste en transferir a terceros la responsabilidad de proporcionar un servicio adaptado a las necesidades de una organización.”²

“Conocido como subcontratación: es el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato. Esto se da especialmente en el caso de la subcontratación de empresas especializadas la razón de su negocio.”³

3. Importancia del Outsourcing

Según Ben Scheider Shilberg, en su obra literaria Outsourcing, el tema en estudio, permitirá al empresario y a todo aquel que de alguna manera se vea en la necesidad de subcontratar servicios, a que tome conciencia de los beneficios que se obtienen al utilizar la vía de subcontrato como una herramienta estratégica administrativa. Así mismo a que los servicios se han evaluado a través de los resultados de la calidad que se brindan, permitiendo aumentar en las ventas y así obtener eficiencia en los proyectos de la organización.

El Outsourcing es una herramienta de gestión que facilitan a las empresas sentar sus esfuerzos en sus actividades distintivas, se trata de un medio que impide que la organización desperdicie sus recursos y trabajo en aquellas actividades que, siendo necesarias para el producto o servicio que se ofrece no lo distinguen de manera esencial.

¹ Logística y Costos, Ediciones Díaz Santos, autor: Mikel Mauleón Torres, pág. 334

² Manual de outsourcing informático análisis y contratación 2º edición, ediciones Díaz de Santo Autor: Emilio del Peso Navarro, pág. 6

³ <http://www.outsourcing.com/>

De esta manera, se asegura a la organización ventajas competitivas para mantenerse y desarrollarse en mercados altamente competitivos y expuestos a continuos cambios ya que le dan a su producto o servicio un carácter único en el mercado.

“Las principales razones para que una empresa debería utilizar esta herramienta son las siguientes: reduce y se controlan los costos operativos, al contratar un proveedor especializado en determinado proceso (esto nos brinda la garantía de que la operación externalizada tendrá los mejores estándares de calidad), provee estabilidad en la gestión, libera recursos externos para otros intereses de la empresa, comparte el riesgo con el proveedor de la subcontratación, proporciona garantía de servicio, mejora el enfoque estratégico de la organización.”⁴

4. Ventajas del Outsourcing

“Las ventajas radican en dos puntos esenciales que cubren la idea de la herramienta:

- a. Aliviar los cargos de los servicios o actividades básicas que son delegadas a terceras partes, es decir, cuando se subcontrata cualquier actividad o tarea básica (mensajería, limpieza, mantenimiento, etc.), se busca desprenderse de las funciones que pueden ser fácilmente contratadas; y así concentrarse en la razón central del negocio.
- b. Aumentar la calidad de los servicios o actividades subcontratadas. Cuando una empresa se propone aplicar la externalización en sus actividades lo hace no sólo con la intención de aliviar las cargas estructurales, sino también optimizar el rendimiento a través de especialistas en la materia con los cuales se alcanzaría un gran rendimiento y un gran nivel de mercado; sin comprometerse a darles a los empleados una oportunidad de carrera.
- c. Logra un alto grado de especialización en otras áreas de la empresa como en la innovación productos y/o servicios, atención de quejas y reclamos, estrategias para fomentar a otras áreas que generen ventajas competitivas.

⁴ Boletín informativo sobre Outsourcing de Mercadeo Corporativo Empresarial, año 2008

- d. Comparte el riesgo ya que ambos (proveedor- cliente) trabajan juntos en beneficio mutuo y ello permite, a la administración de la organización, obtener un servicio de mayor productividad a un menor costo.”⁵

Todo esto permite que la empresa se preocupe exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa de subcontratación u Outsourcing se ocupe de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, Implementación, administración y operación de la infraestructura.

5. Desventajas del Outsourcing.

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo. Es de tomar en cuenta que no cualquier actividad que se subcontrate va ocasionar un resultado positivo dentro de las operaciones de las empresas este proceso orienta algunos riesgos dentro de las organizaciones que lo han practicado.

“Se pueden mencionar las siguientes desventajas:

- a. Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del suplidor externo, la empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.
- b. El proveedor aprende y tiene conocimiento del producto en cuestión, existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de proveedor en competidor.
- c. Los riesgos involucrados en este proceso pasan de ser riesgos operacionales a riesgos estratégicos. Los riesgos operacionales afectan más la eficacia de la empresa y los riesgos estratégicos afectan la dirección de la misma, su cultura, la información compartida, entre otras.

⁵ El Outsourcing como Herramienta Administrativa para aumentar el nivel de las ventas en las Empresas Industriales dedicadas a la fabricación de Confites en el Municipio de San Salvador. Caso ilustrativo. Universidad de El Salvador, Alvarado Castro Diana Raquel, Facultad de Ciencias Económicas año 2010, pág. 10

- d. Problemas por deficiencias en la selección del subcontratista entre las deficiencias más trascendentales de la subcontratación en que el contratista seleccionado no tenga las capacidades para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiere.

Puede ser que el contratista seleccionado sea menos eficiente para esa actividad o simplemente que la actividad a subcontratar no sea una de las habilidades centrales o principales de ese contratista.”⁶

6. Procedimientos para la aplicación del Outsourcing

De acuerdo a la información proporcionada por empresarios Salvadoreños, la decisión para aplicar este sistema de trabajo está sujeta a un proceso administrativo apropiado, a beneficio financiero y sobre todo a experiencias que han tenido otras empresas, ya desde que se ha observado la funcionalidad de la externalización más empresas están haciendo uso de este en la actualidad como una actividad de moda.

Para tratar de tener un buen resultado acorde a lo esperado, el proceso de Outsourcing al que se le hace mención al párrafo anterior es considerando los siguientes pasos:

1. Identificación de las necesidades
2. Búsquedas de alternativas
3. Evaluación de los candidatos
4. Selección del proveedor
5. Firma del contrato
6. Implementación
7. control del servicio.

⁶ Forneas Carro, Jose Ramon, Business Pocket, Outsourcing, 1ª edición, Netbiblo, España, 2008

1. Identificación de las necesidades:

Los empresarios que deciden llevar a cabo un proceso de Outsourcing deben comenzar por realizar un análisis de sus debilidades y fortalezas en sus diferentes áreas. Debe decidir cuáles son las necesidades que pueden ser satisfechas con este servicio, para esto deben enfocarse en sus actividades y así determinar los beneficios fundamentales que se pueden aportar en las organizaciones.

2. Búsqueda de alternativas:

Cuando la empresa determina las actividades que podrían ser llevadas a cabo por la subcontratación, se procede a realizar una investigación en el mercado de todas las opciones disponibles, que pueden cumplir con las expectativas de llevar a cabo parte de algunas funciones de la empresa.

Para esto se establece contacto con ellas se solicitan cotizaciones de los servicios de esta manera, es imprescindible tener claro cuáles son las características que las empresas deben poseer y definir los alcances de sus servicios.

3. Evaluación de los candidatos

Cuando se tienen todas las posibles alternativas de los proveedores, es necesario realizar una evaluación que pueda permitir establecer comparaciones entre las empresas, por ejemplo: los precios de los Outsourcing que ofrecen, en el prestigio que las empresas tengan, en la calidad del servicio que los contratantes perciban por las fuentes del proveedor del servicio o las fuentes personales.

Es muy importante revisar las referencias, es decir, la cartera de clientes que maneja, así mismo la reputación de cada candidato para identificar si es o no es el apropiado.

Además, no se debe perder de vista que la empresa busca un proveedor que posea los mismos estándares de trabajo, que posea valores y criterios similares encaminados hacia la solución de los problemas y hacia el logro de los resultados esperados en términos de manejo de negocio.

4. Selección del Proveedor

Luego de haber realizado todas las evaluaciones necesarias, es preciso seleccionar aquella opción que convenga más al bienestar de la compañía.

Aquel que represente una solución viable tanto administrativa como financieramente, se puede superar el servicio sin perder de vista el objetivo principal por el cual se decidió la delegación de la actividad y en el que se encuentra una mejor compatibilidad cultural entre ambas entidades para que la adopción al cambio no se convierta en un problema.

5. Firma del Contrato

Una vez tomada la decisión de la selección del proveedor se procede a la negociación del contrato, en donde es importante tener en cuenta la duración de la relación de este servicio, los precios, el procedimiento a seguir en caso de las posibles variaciones, los incentivos, las sanciones, o penalidades y el término del contrato.

Es necesario hacer énfasis en los precios establecidos respecto al servicio que se cubrirá, en esta parte los acuerdos deben ser los más detallados posibles, de tal manera que se puedan impedir futuros problemas de mala calidad.

En la firma del contrato del servicio de Outsourcing es de mucha importancia reconocer que una de las maneras de tener éxito, es que ambas partes deben verse así mismas como ganadores en el negocio.

6. Implementación

Esta etapa es crítica especialmente para los empleados afectados por el proceso, quienes deberán ser transferidos a otros puestos o incluso pueden ser despedidos, la administración deberá crear un ambiente de seguridad entre los empleados posterior a la toma de la decisión de contratar el servicio.

Se deben dejar en claro los fundamentos de esta separación de actividades, y sus ampliaciones.

La comunicación con las empresas de subcontratación es de suma importancia para que el servicio sea prestado según el contrato. Antes de la llegada de los subcontratados se debe planificar como se realizara el cambio.

Esta planificación debe contener una guía que incluya los pasos que se deberán seguir. Esto con el fin de que se pueda evitar problemas al momento del cambio, tales como incumplimiento laboral, falta de los insumos necesarios para el personal, mal entendimiento de las cláusulas del contrato, etc.

La organización debe buscar mantener una estrecha comunicación con el Outsourcing, que le permita madurar la relación entre ambas empresas y lograr el éxito de la tercerización más eficaz y en menor tiempo.

7. Control del Servicio

Hay que monitorear y evaluar el rendimiento de los servicios para asegurarse de que los proveedores los suministren según las especificaciones establecidas. Se debe crear una estructura que permita identificar los problemas y como superarlos, a fin de lograr su efectiva y pronta solución.

Dado que se crea una estructura de operación diferente a la existente antes de la tercerización se debe modificar las estructuras de administración del proceso. Finalmente, se debe dedicar tiempo para crear la nueva estructura, y proveer todo el soporte para que el cambio sea exitoso.

Por otro lado, no olvidarse de mucho antes que termine el contrato, la gerencia debe revisar las opciones viables y hacer los ajustes que se consideren necesarios para asegurar la continuidad de los servicios o para prescindir de los mismos.

Este procesos es aconsejable para la ampliación y administración de servicio subcontratados. En El Salvador, muchas de las empresas entrevistadas han aplicado total o parcialmente este procedimiento, sin embargo existe un número igual que no conocen suficientemente este procedimiento o incluso lo ignoran, y que han adoptado este sistema de trabajo por simple

recomendación o por seguir una tendencia empresarial sin analizar profundamente las implicaciones.

B HISTORIA DEL OUTSOURCING EN EL SALVADOR

1. Antecedentes

“En El Salvador las organizaciones que brindan el servicio de Outsourcing empezaron a funcionar aproximadamente en la década de 1990 siendo el origen en las agencias de limpieza y seguridad, aproximadamente 15 años, se ha venido generando un aumento teniendo que contratar y colocar personal para cubrir y hacerse cargo de diversas áreas de la empresa.

Las empresas salvadoreñas por su parte, comenzaron a introducir esta práctica de subcontratar servicios tomando de base a sus homólogas mexicanas, es decir, subcontratando servicios de carácter operativo, hasta llegar a subcontratar servicios que tienen un grado más grande de complejidad y especialidad; encontrándose así, la oportunidad de ofrecer mejor calidad y servicio, atreves de la concentración de recursos en la actividad principal de cada empresa en particular.

Lo que se pretende con el Outsourcing, es delegar responsabilidades y compromisos que no son de mucha importancia a la esencia de la empresa, por lo que se opta en hacer uso de contratar profesionales que brindan el tipo de servicio que la empresa necesita”.⁷

Con el fin de adquirir dicha capacidad frente a las demás empresas existentes en el mercado, como alternativa de solución a sus diferentes problemas administrativos– financieros para hacerles frente a los nuevos retos de la globalización. Asimismo tuvieron otra visión que les encaminara hacia el logros de los objetivos siendo estos con más proyección o agresivos para incursionar en el mercado tanto nacional como internacional.

⁷ Trabajo de investigación, El Outsourcing como herramienta administrativa para aumentar el nivel de las ventas en las empresas industriales dedicadas a la fabricación de confites en el Municipio de San Salvador. Caso ilustrativo, Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias económicas, Alvarado Castro Diana Raquel, año 2010

Se requiere de una herramienta de gestión a través de la cual una organización puede optar por concentrarse únicamente en sus actividades distintivas y no tomar parte en procesos importantes pero no inherentes a sus actividades distintivas. Para dichos procesos, se contrata a un proveedor de servicios especializado y eficiente, que a la larga, se convierta en un valioso socio de negocio.”

Este tipo de contratación fue un éxito, pues se ofrecían los servicios sin que el contratante interviniera en el proceso de reclutamiento, capacitación o el otorgamiento de equipo para que el personal realizara sus funciones. En 1990 el Outsourcing era considerado un medio para reducir los costos, pero a lo largo de los años las razones por la cuales las empresas lo prefieren han aumentado.

2. Situación Actual de los Servicios de Outsourcing en el País.

“El desarrollo de la subcontratación ha generado nuevos proveedores, diversificación en servicios y nuevas estructuras de relaciones, y lo han convertido en una herramienta para una nueva y virtualmente integrada organización.

En El Salvador, el término de Outsourcing es muy conocido, en todos los sectores económicos es una práctica común que las empresas subcontraten servicios de terceros para complementar su capacidad productiva.”⁸

3. Marco Legal de las Empresas de Outsourcing

En El Salvador toda empresa debe de tomar en consideración los aspectos relacionados con el marco legal, dictados por instituciones que regulan las actividades laborales, Mercantiles y Tributarias.

Dicho marco regulatorio ha experimentado un proceso de cambio en las últimas décadas, han surgido reformas y nuevas leyes mercantiles, fiscales y monetarias.

⁸ Revista ASI, El Outsourcing en El Salvador; Urrutia, Roberto Enrique, 2000.

Estas reformas se han realizado en pro de un mejoramiento de los recursos económicos del país. Entre las leyes que regulan a las empresas tenemos:

a. Leyes Tributarias

i. Ley del Impuesto Sobre la Renta

“Determina un impuesto a la obtención de rentas en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta ley (Impuesto Sobre la Renta). Se entiende por renta obtenida, todos los productos utilizados o utilidades percibidos o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente.”⁹

ii. Ley de la Transferencia de Bienes Muebles y Prestaciones de Servicio

“Esta ley establece un impuesto que se aplica a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.”¹⁰

iii. Código Tributario

“El código tributario contiene los principios y las normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la administración Tributaria. Se aplican a las relaciones jurídicas tributarias que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias establecidas en las legislaciones aduaneras y municipales.”¹¹

⁹ Ley del Impuesto Sobre la Renta, emitida por Decreto Legislativo número 472, de fecha 19 de diciembre de 1963, publicado en diario Oficial n° 241, tomo n°201.

¹⁰ Ley del Impuesto a la transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios, emitida por Decreto Legislativo número 296, de fecha 24 de julio de 1992, publicado en diario Oficial n° 143, tomo n°316.

¹¹ Código tributario emitido por el Decreto Legislativo número 230, de fecha 14 de diciembre de 2000, publicado en diario oficial n° 241, tomo n°349.

b. Leyes Mercantiles

1. Ley de la Superintendencia de Obligaciones Mercantiles

“Esta ley regula el actuar de la superintendencia de obligaciones mercantiles, oficina que ejerce la vigilancia por parte del Estado, sobre comerciantes, tanto nacionales como extranjeros, y sus administradores, en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones mercantiles y contables.”¹²

2. Ley del Registro de Comercio

“El registro de comercio se registrá especialmente por las disposiciones de esta ley; en lo que no estuviere previsto, por las del código de Comercio, leyes especiales y a falta de unas y otras por las normas del derecho común.

El registro de comercio es una oficina administrativa dependiente del Centro Nacional de Registros, en la que se inscribirán matrículas de comercio, balances generales, patentes de inversión, marcas de comercio y fabrica y demás distintivos comerciales, nombres comerciales, derechos reales sobre naves, derechos de autor, y los actos y contratos mercantiles, así como los documentos sujetos por la ley a esta formalidad.”¹³

3. Código de Comercio

“El código de comercio establece las disposiciones que rigen los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles

Son comerciantes las personas naturales titulares de una empresa mercantil, o las sociedades, se presume legalmente que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad al respecto o cuando se abra un establecimiento mercantil donde se atienda al público.

¹² Ley de la Superintendencia de Obligaciones Mercantiles , emitida por Decreto Legislativo número 825, de fecha 26 de enero de 2000, publicado en diario Oficial nº 40, tomo nº346.

¹³ Ley de Registro de Comercio, emitida por Decreto Legislativo número 271, de fecha 15 de febrero de 1973, publicado en diario Oficial nº 44, tomo nº238.

Son actos de comercio los que tengan por objeto la organización, transformación o disolución de empresas comerciales o industriales y los actos realizados en masa por estas mismas empresas. Y los actos que recaigan sobre cosas mercantiles.

Son cosas mercantiles las empresas de carácter lucrativo y sus elementos esenciales, los distintivos mercantiles y las patentes; así como los títulos valores.”¹⁴

c. Leyes Laborales

i. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones

“Esta ley regula el sistema de ahorro para pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, el sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administran los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de invalidez común, vejez y muerte.”¹⁵

ii. Ley del Seguro Social

“Esta ley regula el régimen de salud, el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) es una institución autónoma que administra recursos, para garantizar servicios de atención integral en salud y prestaciones económicas a toda la población, mediante el aporte solidario de los sectores involucrados de acuerdo a esta ley.”¹⁶

iii. Código de Trabajo

“El código de trabajo tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

¹⁴ Código de Comercio, emitido por Decreto Legislativo número 774, de fecha 24 de Noviembre de 1999, publicado en diario Oficial nº 240, tomo nº345, del 23 de diciembre de 1999.

¹⁵ Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, emitido por Decreto Legislativo número 927, de fecha 20 de Diciembre de 1996, publicado en diario Oficial nº 243, tomo 333, de fecha 23 de diciembre de 1996.

¹⁶ Ley del Seguro Social, emitido por Decreto Legislativo número 1263, de fecha 03 de Diciembre de 1953, publicado en diario Oficial nº 226, tomo 161, de fecha 11 de diciembre de 1953.

4. Reseña histórica de las empresas Outsourcing en el Municipio de San Salvador.

“San Salvador es un departamento ubicado en la zona central de El Salvador, Fue fundada en el año de 1546 su población es de 316,090 habitantes y su área geográfica del departamento de San Salvador es de 886,15 kilómetros cuadrados y el área geográfica del municipio es de 72.25 km cuadrado”.¹⁷

Desde los tiempos de la colonia, la ciudad de San Salvador ha sido un lugar idóneo para la comercialización en mercados, ya que la estructura de la ciudad permitió que los puntos de encuentro de vendedores se convirtieran en centros de referencia de la ciudad. La importancia de las pequeñas y medianas empresas en el municipio de San Salvador ha sido de mucha importancia ya que sirven como promotoras del desarrollo económico local, a la vez generan empleos y cuentan con gran flexibilidad en sus procesos productivos y de venta. Todo esto contribuye a que estas empresas se vean compitiendo a nivel nacional e internacional en un entorno cada vez más competitivo, sujeto a cambios como resultado de la globalización y dentro del cual se insertan cada día de manera más activa.

El Outsourcing es una práctica que inició en el año de 1990, con la apertura de los mercados a la globalización, la visión de las empresas, Los ejecutivos de hoy en día se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias sin precedentes. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, la necesidad de crecer sin usar más capital, la necesidad de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y batallar por el pensar del consumidor.

Esta tendencia actual ha dado un nuevo giro hacia la redefinición de los negocios permitiendo transferir la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. Se basa en el desprendimiento de alguna actividad, que no forme parte de las habilidades principales de una organización, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas

¹⁷ <http://www.sansalvador.gob.sv/historia-del-municipio/administracion/datos-del-municipio/historia-del-municipio.html>

actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia de vida de los trabajadores.”¹⁸

C CLASIFICACIÓN DE LA PEQUEÑA, MEDIANA Y GRANDE EMPRESA SEGÚN LA CÁMARA DE COMERCIO.

La Cámara de Comercio de El Salvador es una organización fundada en 1915. Su Órgano máximo es la Asamblea General de Socios quien delega la conducción institucional a una Junta Directiva. El Director Ejecutivo es el responsable del funcionamiento de la Cámara. La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador es una asociación no lucrativa, constituida con fines de servicio, integrada por personas naturales y jurídicas que desarrollan actividades productivas.

Promueve y defiende permanentemente el sistema de libre empresa, siendo protagonista del desarrollo empresarial, ejecutando acciones y facilitando servicios que fomenten la competitividad de nuestros asociados, protegiendo sus derechos. La Cámara está comprometida con la promoción de una mayor competitividad e internacionalización del sector empresarial salvadoreño.

La Cámara de Comercio de El salvador clasifica a las empresas por su tamaño basando en los criterios de MIPYMES y del Ministerio de Economía. A continuación se presenta un cuadro con la Clasificación de las Empresas según su número de personal e ingresos y ventas anuales.

¹⁸ Código de Trabajo, emitido por Decreto Legislativo número 15, 31 de julio de 1972 publicado en diario Oficial nº 142, tomo nº236, del 31 de julio de 1972.

Cuadro N°1 clasificación de las empresas salvadoreñas.

CLASIFICACIÓN	PERSONAL REMUNERADO	VENTAS BRUTAS ANUALES/ INGRESOS BRUTOS ANUALES
Microempresa	Hasta 10 empleados	Hasta \$70, 000.00
Pequeña Empresa	Hasta 50 empleados	Hasta \$800, 000.00
Mediana Empresa	Hasta 100 empleados	Hasta \$7.0 millones
Gran Empresa	Más de 100 empleados	Más de \$7.0 millones

Fuente: según la “Cámara de Comercio”

1. Clasificación.

En nuestro país existen diferentes instituciones que clasifican a las empresas a través de diferentes criterios, para el cual tomamos de base la información que proporciona la Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios (AMPES)

2. Por su Actividad.

“Las empresas también se clasifican de acuerdo a la actividad que desarrollan y se clasifican en tres categorías:

- a) Industrial: Es aquella que tiene como finalidad la transformación de insumos en bienes que pueden ser de consumo inmediato para satisfacer necesidades del consumidor o que provee insumos (Materia prima) para otras empresas.

Se encuentran comprendidas aquellas empresas que tienen por fin conseguir un beneficio para sus dueños, mediante la confección de artículos u obtención de materias primas.

- b) Comercial: Son todas aquellas cuya misión es distribuir los artículos o productos de tal forma que lleguen fácilmente a las manos del transformador o los consumidores, por ejemplo: almacenes, tiendas al detalle, mayoristas, revendedores, etc.
- c) Servicios: Son aquellas que no realizan la compra y venta de artículos o productos tangibles, sino que satisfacen una necesidad derivada de los industriales y comerciales, por ejemplo el transporte, agencia de publicidad, auditoria, consultarías, etc.¹⁹

Con la información proporcionada por la Cámara de Comercio la empresa en estudio se clasifica como una mediana empresa dedicada al sector servicios además por su número de empleados los cuales son 69 o por su ingreso que no supera los \$7.0 millones.

D GENERALIDADES DE LA EMPRESA SER VENDIS EN VENTAS Y DISTRIBUCIÓN (SER VENDIS S.A. DE. C.V.)

Servicio en Ventas y Distribución (SER VENDIS S.A de C.V) está clasificada como mediana empresa por su tamaño en número de empleados, además se encuentra registrada en el código de comercio como mediana empresa por el número de empleados y su activo monetario con los que cuenta y es considerada también una empresa de subcontratación dedicada a la participación de diferentes servicios especializados, por medio de la participación con la administración de las empresas contratantes en la optimización de la productividad y el recurso humano, permitiendo estar en mejores condiciones en un mercado altamente competitivo.

La empresa SER VENDIS, S.A. DE C.V. fue fundada febrero de 2011, por el señor Manuel de Jesús Marín (propietario), está conformada por tres accionistas con una participación igual en acciones; está ubicada en la ciudad de San Salvador, en la Final Avenida Peralta, 38 Avenida Norte, interno a Hielo Polar.

¹⁹ <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/mediana-empresa#ixzz3dR4fkOSd>

Durante los últimos años la empresa ha tenido un desarrollo en la sub-contracción de personal combinado con otras técnicas, creando un ambiente sofisticado totalmente nuevo en la relación cliente – proveedor.

A través de esta relación se busca que exista una cooperación intensa entre el cliente y el proveedor en la que los proveedores adoptan los mismos sistemas que los clientes, de manera de proporcionar así una mejor relación de trabajo.

1. Actividad económica

Su giro principal es la obtención y dotación de personal para diferentes áreas a otras empresas, fue creada con el fin de cumplir la necesidad de talento humano bajo la figura de sub-contratación a otras entidades, principalmente en áreas administrativas, ventas y distribución de bebidas. Está contemplada dentro del rubro de servicios, mediano contribuyente.

Su cliente principal INDUSTRIAS LA CONSTANCIA, S.A DE C.V. el cual contrata en diferentes áreas:

- Área Mercadeo
- Coordinador de eventos de marca
- Auxiliar administrativo
- Área de distribución
- Área de ventas
- Personal administrativo.

Filosofía principal proporcionada por la empresa Servicios en Ventas y Distribución SERVENDIS, S.A. DE C.V.

2. Misión

Proporcionar servicios de subcontratación y Administración de Recurso Humano con personal capacitado en las mejores técnicas para ayudar a otras empresas a enfocar sus esfuerzos en

nosotros delegándonos responsabilidad clave para el éxito en el desarrollo de sus actividades de producción y otras.

3. Visión

Llegar a ser una empresa líder de subcontratación desarrollando nuevas tecnologías que nos aseguren la permanencia en el mercado.

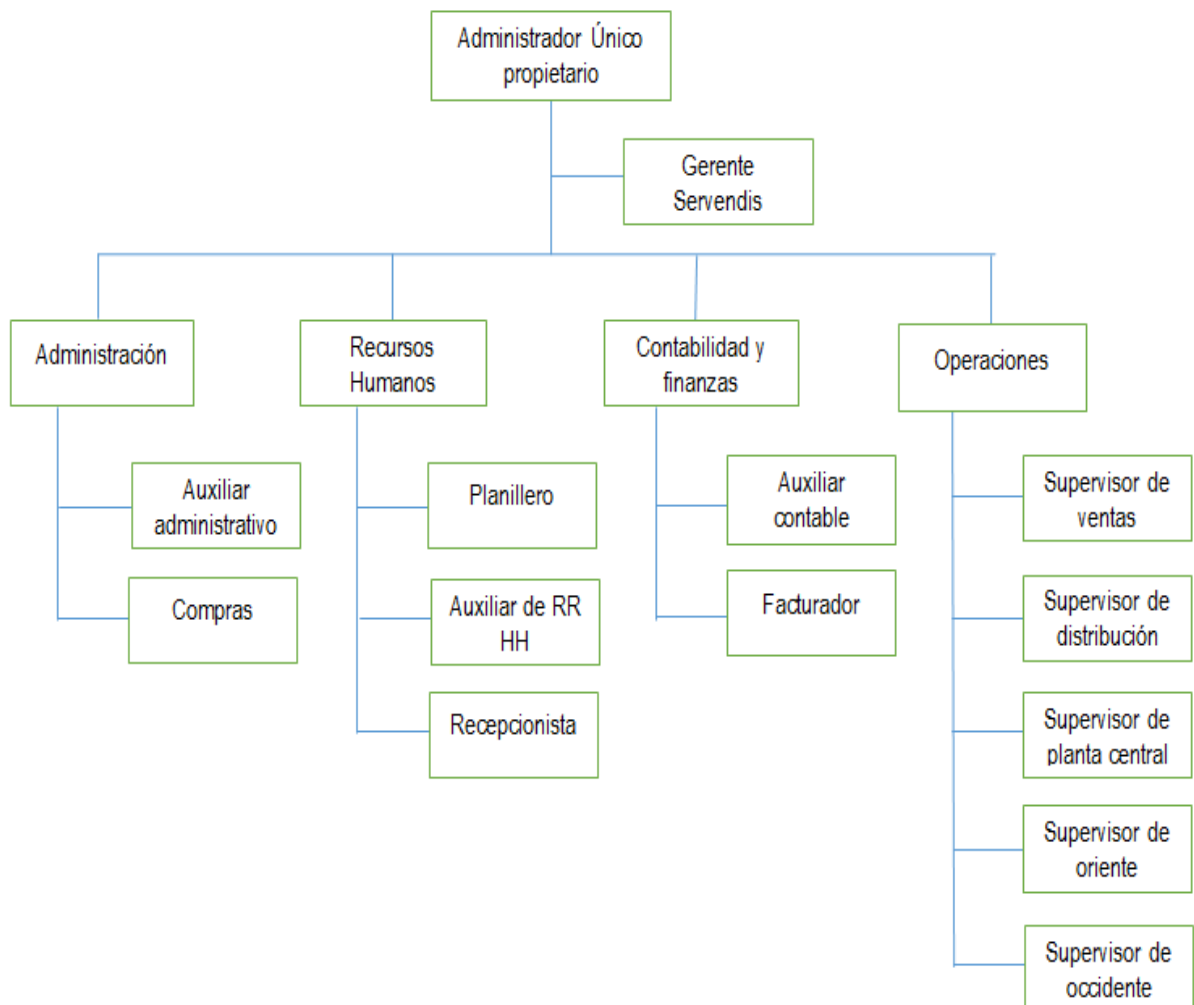
4. Valores

- a. **Fe:** porque la vez nos da la fortaleza, la certeza y el Valor que necesitamos para asumir retos y para enfrentar cada día con la certeza de que no estamos solos, que la presencia de la Divinidad nos acompaña en todo momento dándonos las herramientas y recursos que nos hacen faltan para alcanzar nuestras metas.
- b. **Honestidad:** Pues es el más grande desafío consiste en lograr que nuestras palabras, reflejan nuestros pensamientos y sentimientos y que aquellas que impulsan nuestras acciones todo el tiempo para que todo lo que hagamos sea limpio y transparente sin que escondamos una segunda intención.
- c. **Responsabilidad:** Nos esforzamos de manera estable habitual que nuestros actos correspondan a nuestras promesas. Si prometemos “Hacer lo Correcto” y no lo hacemos entonces no hay responsabilidad.
- d. **Pasión:** Para poder disfrutar de lo que hacemos y hacerlo con entusiasmo y excelencia pues esta es la razón que da vida y alimenta nuestra voluntad de actuar .Cuando trabajamos con pasión, logramos desarrollar la energía necesaria para perseverar en el esfuerzo hasta conseguir el resultado que buscamos.

5. Estructura Organizativa

a. Organigrama

SERVICIOS EN VENTAS Y DISTRIBUCIÓN SERVENDIS S.A DE C.V



Proporcionado por SERVENDIS S.A DE C.V

b. Cargos que tiene la Organización

La entidad está conformada por 16 empleados administrativos desglosados de la siguiente manera:

Gerencia general:

- Un gerente general
- Un asistente a la gerencia
- Mensajero

Recursos Humanos

- Un jefe de recursos humanos
- Un jefe de planillas
- Un auxiliar de planillas
- Tres auxiliares de recursos humanos
- Un encargado de base de datos de empleados
- Recepción

Contabilidad

- Contador general
- Tres auxiliares de contabilidad
- Un facturador

Además de esto, cuenta con 49 empleados técnicos administrativos entre: vendedores, impulsadoras y administrativos. Con un total de empleados de 65 en planilla.

c. Funciones

Gerente general

Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos y verificar que cada jefe cumpla con las funciones correspondientes mantener una buena relación con los clientes, brindar apoyo a los jefes del área de contabilidad como de recurso humano cumpliendo con la visión y misión de la organización.

Asistente de gerencia

Se encarga de llevar un control de la documentación además de tener respaldo de la información de los informes que genera el gerente ayuda a organizar la agenda del gerente general y de otras personas y mantiene informado al gerente de las responsabilidades de la empresa para con los clientes y empleados cuando solicitan algún beneficio

Mensajero

Desarrollar todas las actividades de mensajería y gestión de trámites que le sean solicitadas por parte de la Gerencia de la Empresa e los jefes de los demás departamentos para facilitar la comunicación y coordinación de estas de manera rápida e eficiente y con la mayor brevedad posible ayudando a cumplir con las metas de la organización.

Jefe de recursos humanos

Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, lo cual permita mantener un ambiente organizacional adecuado donde sea más armónica la comunicación y las jornadas laborales, proporcionando mayor productividad del Recurso Humano y por ende de la empresa.

Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización,

mediante la aplicación de los procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de la estructura organizacional, funciones,

Objetivos de la empresa, política y objetivos de la calidad, de su puesto de trabajo, facilitando la adaptación del trabajador y su participación e identificación activa en la empresa.

Auxiliare de recursos humanos

El deber primario de un asistente de recursos humanos es el de reunir y administrar toda la información perteneciente a los empleados del negocio conociendo así las funciones que realizan jefe inmediato ayudando también a la capacitación del talento humano.

Encargado de base de datos de los empleados:

Actualiza el archivo en cualquier momento que haya alguna modificación, como una promoción, aumento de sueldo o cambio en el lugar de trabajo, dentro del estado del trabajador. También rutinariamente agrega datos sobre su desempeño cuando dichas evaluaciones ocurren. Si es solicitado por algún gerente, un asistente de recursos humanos crea reportes basados en la información que se ha recopilado.

Jefe de planillas

El encargado de planilla es el encargado de elaborar la tabla de las planillas para llevar un control del pago de cada uno de las personas dentro de la institución. Por lo general está tabla se realiza en diferentes programas especializados que les facilita la búsqueda de un trabajador en la base de datos.

Auxiliar de planillas

Coordinar la ejecución de los procesos de emisión y pago de planillas a su cargo y Revisar resultados del proceso de emisión de las planillas a su cargo, mediante reportes y/o consultas a la Base de Datos.

Recepción

Recibir a los visitantes, propiciando la atención por parte de la persona requerida, cuidando los aspectos de seguridad establecidos en la empresa para el ingreso de visitantes.

Recibir las llamadas entrantes y canalizarlas a las distintas áreas de la empresa.

Efectuar las llamadas que le sean requeridas, en tiempo oportuno, manteniendo informados a los usuarios del status de su solicitud.

Contador general

- Emitir estados financieros oportunos, confiables y de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y otras disposiciones vigentes
- Supervisar, evaluar y controlar la emisión de órdenes de pago
- Revisar reportes o estados financieros y demás documentos contables.
- Revisar conciliaciones bancarias y declaraciones de impuestos.
- Analizar saldos de cuentas contables de años anteriores requerido por organismos financieros de control.
- Firmar las declaraciones mensuales y anuales de impuestos y estados financieros para presentar a organismos de control.

Auxiliares de contabilidad:

- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Archiva documentos contables para uso y control interno.
- Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
- Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.

7. Marco Legal

La base legal es el fundamento jurídico que rige el accionar de cualquier organización, y la empresa Servicio Ventas y Distribución (SERVENDIS S.A DE C.V.) no es la excepción por lo antes mencionado se cita el siguiente marco legal:

a) Constitución de la República de El Salvador.

Decreto N°.:38 Diario Oficial N°.: 234 Tomo N°.:281 Fecha de Emisión: 15/12/1983 Fecha de Publicación: 16/12/1983 Fecha de Última modificación 30/09/2011, por ello el cumplimiento de la empresa SERVENDIS S.A DE C.V., aplica con lo que la Constitución de la República de El Salvador refiere en la Sección segunda capítulo II de TITULO II; artículos del 37- 45.

Tiene como propósito hacer valer los derechos de las personas y las obligaciones de las mismas, por lo que establece las condiciones y relaciones laborales en el trato entre patronos y los empleados, puesto que el trabajo, puesto que el trabajo es una función social, que goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio. Es decir que todo ser humano tiene derecho al trabajo, y es menester del Estado la consecución de éste derecho, para el bienestar económico de todos los habitantes, es por ello que éste debe de emplear todos los recursos precisos para proveer empleo y proporcionar a los trabajadores las condiciones económicas necesarias para la obtención de una vida digna. Así mismo el Estado controlará el bienestar y la salud de los habitantes de la República ya que constituye un bien público.

La ley de la constitución de la República de El Salvador según el ARTÍCULO 37: regula que El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio.

El Estado empleará todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación al trabajador, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna. De igual forma promoverá el trabajo y empleo de las personas con limitaciones o incapacidades físicas, mentales o sociales.

Según el ARTÍCULO 40. Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos. La ley regulará los alcances, extensión y forma en que el sistema debe ser puesto en vigor. El contrato de aprendizaje será regulado por la ley, con el objeto de asegurar al aprendiz enseñanza de un oficio, tratamiento digno, retribución equitativa y beneficios de previsión y seguridad social.

b) Escritura pública

La empresa Servicios de Ventas y Distribución, Sociedad Anónima de Capital Variable, con NIT 0614-090211-103-2 inscrita en el Registro de Comercio al número 59, del Libro 1216 del

Registro de Sociedades, folios 334 al 353 en San Salvador, el 27 de febrero de 2011., en el Registro de Comercio. El giro de la entidad es servicios de distribución y ventas. Está conformada por dos socios Lic. Melvin Elías Marín Portillo con una participación del 50% de las acciones y Manuel de Jesús Marín Panameño con el 50% de participación en las acciones.

c) Código de Comercio de la República de El Salvador.

Decreto N°.: 671 Diario Oficial N°.: 140 Tomo N°.: 228 Fecha de Emisión: 08/05/1970 Fecha de Publicación: 31/07/1970 fecha de Última Modificación 30/09/2011.

El presente Código tiene como función primordial regir en cualquier actividad relacionada con los actos del comercio y las cosas mercantiles además la constitución, organización, la administración. Disolución. Liquidación, transformación en este caso la mediana empresa dedicada a prestación de servicios de subcontratación, también los lineamientos para llevar y presentar de forma legal la contabilidad, cumplimiento con las disposiciones contenidas en el reglamento y demás legislaciones. Podrán ejercer las actividades de servicio los salvadoreños por nacimiento y los Centroamericanos naturales, quienes tendrán derecho a la protección y asistencia del Estado.

La empresa en estudio cumple con lo establecido en este Código pues por ser una sociedad constituida rige sus actos de comercio por lo que el código da como lineamientos para tener el buen accionar de ella.

Dentro del Marco Legal de las empresas se regulan por el Código de Comercio como se expresa en el Artículo 1: Que establece que “los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este código y en las demás leyes mercantiles”.

Según esta regulación el Código de Comercio establece que las sociedades deben constituirse mediante una Escritura Pública se establece en el Artículo 21: “Las sociedades se constituyen, modifican, disuelven y liquidan por escritura pública salvo la disolución y liquidación judicial”. La empresa se constituyó como sociedad anónima el día 27 de febrero del 2011.

d) Ley de Impuesto Sobre la Renta.

Decreto N°.: 134, Diario Oficial N°.: 242, Tomo N°.: 313 Fecha de Emisión: 18/12/1991, Fecha de Publicación: 21/12/1991, Fecha de Última modificación 04/10/2012.

Tiene como finalidad lograr la eficiencia de la administración tributaria, a través del establecimiento de disposiciones reglamentarias en la cual establecen que toda persona natural o jurídica que realiza actos o hechos de contenido económico está sujeta al pago del impuesto sobre la renta SERVENDIS S.A DE C.V. dedicada al servicio de subcontratación en Servicios, Ventas Y distribución está expuesta a este gravamen puesto que es un ente generador de ingreso, los cuales son obtenidos por la prestación servicios de subcontratación, por lo tanto debe cancelar la utilidad obtenida el 30% en tal concepto.

Según la ley del código tributario el artículo 14: “menciona que los contribuyentes del Impuesto al Valor Agregado están obligados a llevar libros de compras y ventas en los que se registren estas operaciones así como también otros registros adicionales para el control del impuesto en

mención. El impuesto sobre la renta es otro impuesto que los sujetos pasivos deben de cumplir, ya que estos obtienen ingresos por servicios de carácter permanente o por prestación de servicios y se les retendrá el monto que la ley dictamina por la actividad que el sujeto efectúa”.²⁰

La empresa SERVENDIS S.A DE C.V., cumple con la del código tributario al finalizar el ejercicio fiscal presenta su declaración para poder dar cumplimiento a lo establecido a la ley.

E GENERALIDADES DE PLAN CAPACITACIÓN

a) Definición capacitación

“Plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada”.²¹

En su forma más simple el concepto de plan se define como la intención y proyecto de hacer algo, o como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende establecer determinados objetivos.

“La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que se necesitan para realizar sus labores.”²²

“Es el proceso educativo de corto plazo que se aplica de manera sistemática y organizada que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente.”²³

²⁰ Art. 156 del Código Tributario

²¹ Alfonso Ayala Sánchez, Desarrollo regional: primera aproximación al caso Guanajuato. Guanajuato, México, Universidad de Guanajuato, 1982.

²² Dessler, Gary y Valera Juárez, Ricardo. Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano PEARSON EDUCACIÓN; México, 2011 capítulo 5 pág. 186.

²³ Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, tercera edición Mc Graw Hill, capítulo 12 pág. 371

Un plan de capacitación se define como “la descripción detallada de un conjunto de actividades de aprendizaje, estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados”²⁴.

Se puede mencionar que la capacitación es el proceso de enseñanza aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollar habilidades intelectuales y adecuarle actitudes para que alcancen los objetivos de su puesto de trabajo. Y tiene un papel vital creciente en la implementación de los planes estratégicos de la organización se centra en identificar metas y objetivos, así como también las habilidades y el conocimiento necesario para lograrlo. De igual manera hoy en día juega un rol fundamental en el proceso de gestión del desempeño de las organizaciones.

Básicamente, la gestión del desempeño significa dar un enfoque sistemática a la capacitación, la evaluación y la retribución de los empleados, de manera que sus esfuerzos tengan sentido en cuanto a las necesidades y metas de la organización.

b) Importancia de la Capacitación

Un plan de capacitación permite a las autoridades de cualquier empresa a capacitar a sus empleados para que se desarrollen eficazmente en sus labores para brindar un mejor servicio en la atención al cliente como resultado de la nómina y un buen clima organizacional.

c) Objetivos de la Capacitación

“Los objetivos especifican qué debería lograr el aprendiz después de completar exitosamente el curso de capacitación. Por lo tanto, proporcionan una guía para los esfuerzos tanto del aprendiz como del instructor, así como un punto de referencia para evaluar el éxito del programa de capacitación.

²⁴ INSAFORP. Instrumentos para la formación de los responsables de la Capacitación. pág. 57

- Dotar a la empresa de recurso humano o capital humano altamente calificado en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.
- Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados, de los líderes y colaboradores, para el desempeño de sus puestos actuales y futuros.
- Mantener permanentemente actualizados a los ejecutivos y empleados de la organización frente a los cambios tecnológicos que se generen.
- Lograr cambios comportamentales con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.
- Contribuir al alcance de la misión, visión, valores y objetivos de la organización.”²⁵

d) Características de la Capacitación

“De acuerdo con su definición e importancia, puede decirse que un plan de capacitación, tiene las siguientes características:

- Flexibilidad: Porque deben ser adaptables a las necesidades de cada organización. Una vez elaborados los planes, deben dar lugar a modificaciones si fuese necesario.
- Motivantes: Debe estar diseñado de manera que motive a los participantes a involucrarse en el proceso de capacitación.
- Sistemáticos: Porque tiene una serie de procedimientos a seguir para lograr los objetivos propuestos.
- Realistas: Debe estar de acuerdo a la realidad de la organización que sea lo más objetivo posible y que su contenido pueda ser alcanzable.”²⁶

²⁵ Jesús Carlos Reza Trosino, Nuevo Diagnostico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las organizaciones, editorial Panorama pág. 56

e) Pasos para el Proceso de Capacitación y Desarrollo.

1. “Diagnóstico de Necesidades

- Identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad.
- Asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencias y habilidades específicas de los aprendices.
- Establecer los objetivos de la capacitación.

2. Diseño Didáctico

- Copilar objetivos, métodos, medio audio visual, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de capacitación. Organizarlos en un plan de estudios.
- Asegurarse de que todos los materiales, como las guías de los instructores y los manuales de los aprendices se complementen entre sí, estén escritos con claridad y se funcionen en un programa de capacitación unificado que tengan sentido en términos de los objetivos de aprendizaje establecido.
- El proceso generalmente da como resultado un manual de capacitación en el cual suele contener la descripción del puesto del trabajo del aprendiz, un bosquejo del programa de capacitación y una descripción escrita de lo que se espera que aquel aprenda, así como (posiblemente) muchos autoexámenes breves.”²⁷

²⁶ Tesis. Plan de capacitación dirigido al personal técnico y administrativo de la Dirección Regional de Salud Metropolitana del Ministerio de Salud que Contribuya a la eficiente prestación de servicios, Deysi Rudy Olivares Martínez, Facultad de Ciencias Económicas Universidad de El Salvador. Pág. 13

²⁷ Idalberto Chiavenato Gestión del Talento Humano, tercera edición MC Graw Hill, Capítulo 12 pág. 375, 376

3. Validación

- “Presentar y validar la capacitación frente a una audiencia representativa. Las revisiones finales se basan en los resultados pilotos para garantizar la efectividad de programas.

4. Implementación

- Cuando sea factible, usar un taller “capacitar al instructor” que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación. Luego se implementa el programa de capacitación.

5. Evaluación

- Valorar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y los resultados de los aprendices.”²⁸

6. Diseño del Programa de Capacitación

“Se refiere a la planificación de las acciones de la capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir una vez que se haya hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación y las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado. Programar la capacitación significa definir los siguientes pasos.”²⁹

²⁸ Dessler, Gary y Valera Juárez, Ricardo. Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano PEARSON EDUCACIÓN; México, 2011 capítulo 5 pág. 187

²⁹ Idalberto Chiavenato Gestión del Talento Humano, tercera edición McGraw Hill capítulo 12 pág. 379

Cuadro N° 2 preguntas previas para realizar un plan de capacitación

Quién debe ser capacitado	Personal en capacitación o educando
Cómo capacitar	Métodos de capacitación o recursos institucionales
En qué capacitar	Asunto o contenido de la capacitación
Quién capacitar	Instructor o capacitador
Dónde se capacitará	Local de capacitación
Cuándo capacitar	Época u horario de la capacitación
Para qué capacitar	Objetivos de la capacitación.

7. Técnicas de Capacitación

Después de determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores, crear una necesidad percibida y establecer objetivos de la capacitación, es posible diseñar, validar e implementar un programa de capacitación.

Según Gary Dessler y Ricardo Varela en su libro de Recursos Humanos Capítulo 5, menciona las técnicas de capacitación donde se especifica las condiciones de ambientación del proceso de capacitación, los medios de comunicación e interacción, el papel del instructor y el papel de los participantes.

A continuación se describen brevemente las técnicas de capacitación más comunes y apropiadas para las organizaciones.

a. Capacitación en el trabajo.

Es el método coaching. Aquí un trabajador experimentado o el supervisor del aprendiz capacitan al empleado, en el puesto de trabajo. En niveles inferiores, los aprendices pueden adquirir habilidades para, digamos, operar una máquina al observar al supervisor. No obstante, esta técnica también se usa ampliamente en niveles gerenciales superiores.

b. Aprendizaje informal.

Los empleadores no deberían subestimar la importancia ni el valor de la capacitación informal, lo que aprenden los individuos en el puesto de trabajo no lo consiguen mediante programas de capacitación formales, sino a través de medios informales como realizar sus labores junto con sus colegas. Aunque los gerentes no regulan el aprendizaje informal, hay mucho que pueden hacer para asegurarse de que ocurra.

c. Aprendizaje a distancia mediante conferencias en video.

Es un medio de unir a dos o más grupos distantes, usando una combinación de equipo de audio y video”. Las conferencias en video permiten a los individuos que están en una instalación comunicarse en vivo con personas de otra ciudad u otro país, o con varios grupos en muchas otras ciudades. Con frecuencia, la comunicación requiere que se envíen señales de audio y video comprimidos, a través de líneas de cable de banda ancha, Internet o vía satélite. Los sistemas de teclado permiten la interactividad audiencia-instructor.

d. Capacitación basada en computadora.

El aprendiz usa un sistema basado en computadora para incrementar de manera interactiva su conocimiento o sus habilidades. Actualmente esto a menudo significa presentar a los aprendices simulaciones computarizadas y usar multimedia, incluyendo discos de video, para ayudar al alumno a aprender cómo hacer el trabajo.

Frecuentemente, sin embargo, la capacitación basada en computadora es menos compleja. En un programa de capacitación, por ejemplo, quienes aprenden técnicas de reclutamiento comienzan viendo una pantalla de computadora que muestra la solicitud de empleo “del candidato”, así como información acerca del puesto de trabajo.

e. Capacitación para propósitos especiales.

En la actualidad, la capacitación va más allá de sólo preparar a los trabajadores para realizar sus labores de manera efectiva. También se requiere que la formación sirva para propósitos especiales, como enseñar a convivir con la diversidad.

f. Capacitación vía Internet y portales de aprendizaje.

El aprendizaje basado en Internet está sustituyendo rápidamente a muchos otros tipos de capacitación. Muchas firmas simplemente dejan que sus empleados tomen cursos en línea que ofrecen proveedores, otros usan su propia Intranet para facilitar la capacitación basada en computadora. Ahora los trabajadores pueden tener acceso a los programas siempre que lo deseen. Los costos de distribución son de cero, y si la compañía quiere hacer un cambio en el programa, puede hacerlo desde una ubicación central.

g. Capacitación con simuladores.

Es una técnica donde los educandos aprenden acerca del equipo real o simulado que usarán en el puesto de trabajo, pero reciben su capacitación fuera de éste. Por lo tanto, busca obtener las ventajas de la enseñanza aprendido en el trabajo, así mismo es necesaria cuando resulta muy costoso o peligroso capacitar a empleados en el escenario laboral real.

8. Tipos de Capacitación

Desarrolla y proporciona beneficios para los empleados así como para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente.

A continuación se detallan los tipos de capacitación que se pueden utilizar, para la realización de los cursos de entrenamiento.

- **Capacitación inductiva:**

Es aquella que se orienta a facilitar la integración de nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero pueden también realizarse previo a esta. En tal caso se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

- **Capacitación preventiva:**

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología a hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito las adopciones de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

- **Capacitación correctiva:**

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también estudios de diagnósticos de necesidades dirigidos a identificar y determinar cuáles son las soluciones factibles, a través de acciones de capacitación.

- **Capacitación para el desarrollo de carrera:**

Estas actividades se asemejan a la preparación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Y tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los preparan para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puesto y con ello la habilidad necesaria para desempeñarlos.

F GENERALIDADES DEL DESEMPEÑO

1. Definición de desempeño

Según Stoner (1994) es la manera como los miembros de la organización trabaja eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Por otro lado, Chiavenato (2009) define el desempeño laboral como la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, la ocupación de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos y va ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar:

Las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.

Además expone que el desempeño de los trabajadores se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, tales como:

- **Factores actitudinales:** disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización.
- **Factores operativos:** conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo.

2. Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente Mediante un buen desempeño laboral

Según Kotler (2003), si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente a través de un buen desempeño laboral:

- **Primer Beneficio:**

El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar o requerir un servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

- **Segundo Beneficio:**

El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

- **Tercer Beneficio:**

El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios:

- 1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas).
- 2) Difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes).

3. Principios en los que descansa la calidad del desempeño laboral:

- ✓ El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- ✓ La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.

- ✓ La empresa debe "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- ✓ Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
- ✓ Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

4. Importancia de evaluar el desempeño

Stoner (1994), manifiesta que la importancia de evaluar el desempeño radica en que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera como vienen ejecutando su trabajo y los jefes que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Esto significa que día a día habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

G GENERALIDADES DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

1. Antecedentes

Desde la antigüedad, el hombre siempre ha buscado satisfacer sus necesidades mediante lo que estos producían. Al pasar el tiempo, la forma de obtener los productos cambió porque ahora tenían que desplazarse a grandes distancias. Luego, esto fue reemplazado con la aparición de centros de abastecimientos, por ejemplo los mercados, ya que en estos había más variedad de productos. Más adelante, los comerciantes mejoraron sus productos debido a la alta competitividad que ha venido evolucionando en los mercados, según la competencia y la calidad de los productos, es por ellos que surge un nuevo enfoque en la venta del producto, que en la actualidad recibe el nombre de atención o servicio al cliente. Hoy en día, existen poderosas herramientas que permite llegar de una manera más eficiente hacia los clientes, de modo que permite fidelizarlos.

2. Evolución de Atención al Cliente

“El concepto tradicional que se tenía de atención al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad, servicio. En la actualidad, se tiene un nuevo concepto de servicio o atención se dice que es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores.

Las razones por la cual se impone esta nueva visión es que hay un fácil acceso a una cantidad de datos, exigen mayor valor agregado, quieren que los proveedores los conozcan en detalles, tiene una gran variedad de opciones, colocan un enorme valor en la facilidad, rapidez y conveniencia con que puedan adquirir bienes y servicios. Pero el énfasis recae en establecer una relación a largo plazo y de servicio integral, en satisfacer la totalidad de las necesidades de

servicios al cliente, y en disminuir la necesidad o el deseo del cliente de fragmentar sus asuntos entre varias instituciones.

Toda esta nueva situación se da porque el cliente en este entorno tiene y valora nuevos elementos del servicio tales como el tiempo, oportunidad soluciones individualización y amabilidad.”³⁰

3. La Organización y Servicio al Cliente

Estrategias de relación para ganar y mantener a los clientes.

- **Cómo conservar más clientes:**

“Para conservar al clientes es fundamental tratar muy bien al cliente entre esto se encuentra como punto central la amabilidad con el propósito de satisfacer la expectativas del cliente. Por ejemplo, nunca debemos hacer esperar a un cliente. En el caso que estemos por teléfono, debemos de regresar a la llamada cada 30 segundos para que nuestro cliente sepa que lo estamos atendiendo.”

- **Barreras contra el buen servicio:**

- ✓ Las principales barreras que están en contra de un buen servicio son las siguientes:
Cuando las políticas de la compañía no han sido diseñadas pensando en el cliente, sino en la propia conveniencia y en los entes de control.
- ✓ Cuando no existe una estrategia clara de servicio y no existe coordinación en todo el proceso de servicio.
- ✓ Cuando las personas que tienen el poder de tomar decisiones están muy lejos de los clientes.

³⁰ <http://importacionesan.blogspot.com/2011/05/marco-teorico.html>.

- ✓ Alta prioridad en las rebajas de costos
- ✓ Personal indiferente, sin motivación, sin autoridad ni empoderamiento.
- ✓ No se escucha la voz del consumidor
- ✓ La gente de primera línea no tiene autoridad para solucionar los problemas.

- **Determinación de las necesidades que satisfacen a los clientes**

El cliente habitual acude a una organización por una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada: alimentación, sed, salud, recreación, etc. También buscan satisfacer las necesidades de afiliación, autoestima, seguridad, poder y autorrealización. Puede darse el caso en que priorice las necesidades pero no de forma independiente”.³¹

Un producto no solo Satisfacer una necesidad personal sino también necesidades en conjunto; si bien un jugo satisface la sed como necesidad primaria y notable, también se puede estar satisfaciendo una necesidad social y de afiliación si este acto se realiza en una necesidad de estatus por la marca de un producto en particular o en un renombrado establecimiento y hasta de autorrealización si el cliente desde hace tiempo no podía tomar ese jugo que ahora degusta. Cuando se trata del cliente interno sin importar cuantas teorías lo apoyen la mayoría de las personas piensan que su único fin es el de la satisfacción fisiológica mediante la obtención de dinero y rara vez reconocen las necesidades de seguridad, autoestima, autorrealización, etc.

4. Elementos del Servicio al Cliente

En el servicio al cliente participan varios elementos: el cliente, el personal de contacto o sea el personal del almacén o negocio, el soporte físico o local, exhibición. Con estos cuatro elementos mencionados interactúan de una manera simultánea en diferentes situaciones que se conocen como los momentos de verdad y el servicio mismo.

³¹ <http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml#ixzz3ZTVEXTp1>.

El cliente es el elemento primordial, si no existe no hay servicio, y debemos indicar que su presencia es absolutamente indispensable. El soporte físico, se refiere al soporte material necesario para la prestación del servicio.

5. Importancia del Servicio al Cliente:

Es muy importante que en una organización o negocio se planifiquen y diseñen cuidadosamente todas aquellas tareas que tengan que ver con el contacto directo o indirecto de los clientes. Es necesario instrumentar un sistema de capacitación y motivación que involucren a todo el personal que intervienen en este proceso. Debe haber una clara definición de tareas y responsabilidades, para hacer previsible los resultados y reducir constantemente la cantidad de clientes insatisfechos. Porque la disminución de los costos por la “no calidad”, tiene como contra partida un aumento de las ventas y la fidelidad de los clientes satisfechos.

En el mundo globalizado en el cual nos encontramos, la competencia de las empresas es cada vez mayor. Por eso, las compañías además de enfocarse en sus productos se ven en la necesidad de dirigir sus estrategias en el mejoramiento.

El servicio mismo, que depende de la estrategia, plan de acción trazados y el personal de contacto. Los elementos que participan en una estrategia de servicio son: el cliente, el soporte físico, el personal de contacto y el servicio mismo.

6. Objetivos de Atención al Cliente

- a. Escuchar al cliente activamente entendiendo sus necesidades y atendiendo sus requerimientos. Comprender cuáles son sus expectativas
- b. Asesorarlo y presentarle la mejor opción disponible, producto o servicio, que responda a sus necesidades y deseos.
- c. Definir aquellos beneficios del producto o servicio que se dirigen mejor a cubrir sus deseos y necesidades.

- d. Responder todas sus inquietudes acerca de la adquisición y mejor uso del producto o servicio.
- e. Aclarar sus dudas y objeciones para que el cliente sienta el placer y la satisfacción de lo adquirido.
- f. Ofrecer todas las garantías y referencias que aseguren al cliente que su decisión es la más correcta.
- g. Coordinar con el cliente las condiciones de su compra: fecha de entrega, envío, soporte técnico.
- h. Comprometer con el cliente un seguimiento de satisfacción.
- i. Efectuar ese seguimiento del producto o servicio para conocer si alcanzó los resultados esperados.
- j. Realizar una actualización del historial de interacciones con el cliente para conocerlo cada vez más y mejor para hacerlo sentir que ese conocimiento permite asesorarlo y darle siempre lo mejor y lo más adecuado para él.
- k. Brindar continuidad y seguimiento a la relación con el cliente, tanto se trate de sugerencias sobre el uso de lo adquirido como actualizaciones acerca de nuevos productos y servicios que por su perfil de consumidor le podrán interesar.

7. Características de Atención al Cliente.

En ocasiones la figura del gestor de Clientes es tal que llega a ser más importante para el Cliente que la compañía a la que representa y en caso de abandonarla el Cliente se va con él. Muestra de la importancia que debe tener esta figura para una empresa.

A continuación se muestran algunas de las habilidades esenciales que el gestor de Clientes excelente debe poseer.

¿Cómo debe ser el gestor de Clientes ideal?

- **Sociable:** Con una capacidad extraordinaria para interrelacionarse, disfruta del contacto con la gente y tiene verdadero interés por las personas.
- **Asertivo:** Es consciente de sí mismo, de sus fortalezas y debilidades. Transmite confianza y seguridad, adoptando en todo momento un estilo de comunicación orientado al objetivo a alcanzar y no a la situación.
- **Auto-confianza:** Un gestor excelente, debe ser capaz de buscar en su interior los resortes que le activen y pongan en marcha, aportando decisión y seguridad para sacar el máximo potencial en los momentos claves.
- **Honestidad:** Debe comportarse y expresarse con coherencia, sinceridad. Siendo transparente y evitando el engaño. Hoy por hoy los consumidores están demandando claridad y transparencia.
- **Discreción:** Para reforzar los lazos con los Clientes, tiene que ser discreto ya que en ocasiones conocerá información privilegiada que no debe difundir, de otra manera perdería su credibilidad de cara a los Clientes.
- **Entusiasmo e iniciativa:** Es fundamental vivir con pasión lo que hacemos y disfrutar. Es imposible alcanzar todo nuestro potencial si no nos apasiona aquello que realizamos.
- **Actualización:** El gestor excelente lee libros, asiste a cursos, observa y aprende de los otros vendedores excelentes. Aprovecha las nuevas tecnologías para mejorar la efectividad de su trabajo y ofrecer un mejor servicio a sus Clientes.
- **Adaptabilidad:** Es fundamental la capacidad de adaptación a los cambios. Teniendo la suficiente flexibilidad para adecuarse a las nuevas demandas de los Clientes.
- **Proactividad:** Hablamos de una persona que toma la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer su libertad de elección frente a las circunstancias. Adelantándose de esta manera a los problemas que puedan surgir.

- **Apariencia personal:** Debe cuidar al máximo su apariencia con el objeto de transmitir una imagen de profesionalidad y cercanía. Para ello es fundamental prestar atención a la vestimenta y a sus gestos generando un porte agradable y seguro.
- **Positivismo:** El optimismo es esencial en cualquier trabajo por lo que es bueno que un gestor de Clientes extraiga conclusiones positivas de todo aquello que le suceda. Fomente la autocrítica y aprenda las preciadas enseñanzas que le ofrecen sus fracasos.
- **Creatividad:** Busque soluciones creativas a los problemas, no renuncie a nada que pueda ser necesario sólo porque carece de los medios adecuados. Tenga flexibilidad mental, huya de modos de resolución preconcebidos y hágalo de manera distinta.
- **Saber escuchar:** El acto de escuchar con interés y atención a nuestros interlocutores nos permite interpretar correctamente los mensajes verbales y no verbales emitidos, comprender mejor sus necesidades, afectos y emociones, y participar en las conversaciones de forma equilibrada.
- **Saber hacer preguntas:** Tan importante como escuchar será su capacidad para formular las preguntas adecuadas, las cuales le permitirán obtener la información necesaria para ofrecerle al Cliente un servicio excelente, identificando sus necesidades y deseos.
- **Actitud comercial:** Recuerde que la venta es un arte y usted ofrece soluciones que aportan valor a sus Clientes. Por lo tanto debe estar dispuesto siempre a vender pero sin que se note, para no incomodar al Cliente. Sugiriendo, asesorando.
- **Capacidad de análisis:** El mundo de la venta consiste en analizar las diferentes situaciones y tomar decisiones en función de la información extraída. Cuanto mayor sea nuestra capacidad para percibir los detalles y sacar conclusiones, mayores serán nuestras posibilidades de éxito.

8. Calidad del Servicio al Cliente

“El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto y servicio básico. La calidad en el servicio es brindar a los clientes la atención necesaria para que estos se

sientan satisfechos y con deseos de volver, contando para ello con excelentes procedimientos para que el producto o servicio sea ofrecido en forma puntual, eficiente y uniforme, además de tener un personal capaz de relacionarse con los clientes en forma amistosa con interés.”³²

Que satisface a un cliente

- Interés por el Servicio
- Servicio profesional
- Personal Competente
- Ser escuchado
- Respuestas sinceras
- Asesoría oportuna

Factores Claves de las Expectativas del Cliente en cuanto a un trato de Calidad

- Atención inmediata
- Comprensión de lo que el cliente quiere
- Atención completa y exclusiva
- Trato cortés
- Expresión de interés al cliente
- Receptividad a preguntas
- Prontitud en la respuesta
- Eficiencia al prestar el servicio

Razones de una mala calidad en la atención al cliente

- Apatía
- Desaire
- Frialdad
- Robotismo

³² William B. Martín, Calidad en el Servicio al Cliente, Grupo editorial Iberoamericana.

- Inflexibilidad
- Aire de superioridad
- Evasivas

9. Como generar clientes frecuentes

a. Recolectar toda la información posible del nuevo cliente

“Es sumamente importante recolectar la información de contacto y perfil de su nuevo cliente. Por medio de estos datos se conoce más a fondo el cliente y permite al negocio hacer una segmentación adecuada de sus esfuerzos de mercadeo. Lo ideal es sistematizar la manera en que recolecta y graba esta información.

Un formulario se puede utilizar como herramienta para recabar la información. El nombre, la edad, el correo electrónico, locación geográfica, entre otros son datos indispensables de conocer. Un simple formulario o una hoja bien estructurada es el punto de partida para retener clientes después de una promoción.

b. Permanecer en contacto con los clientes después de la promoción

Estrategias como enviar saludos en el día del cumpleaños, Navidad, aniversarios, etc. hacen que el cliente se sienta parte del negocio y este constantemente recordando su existencia. De esta manera el negocio siempre estará dentro de sus opciones a considerar.

Considere los puntos de contacto y motivos de contacto que son relevantes para el cliente y para su negocio. Una llamada de servicio, de recordación, un correo de agradecimiento, un boletín electrónico o una carta de introducción. Todas son formas válidas de mantener el contacto.

c. Realizar promociones de seguimiento

Además de realizar promociones con tiempo limitado, ofrezca otros tipos de promociones especiales que mantengan el enganche, por ejemplo 2x1 todos los martes. De esta manera aumentará el consumo y la frecuencia de compra en los clientes.

Recuerde que las promociones no son únicamente de descuento o basados en el precio, sino que se pueden enfocar en el tipo de uso o en un valor diferente para el cliente. Por ejemplo, puede ofrecer un horario extendido para clientes especiales o personalización gratuita con papel de regalo o tarjetas. No debe enfocarse en el precio ya que tampoco quiere que sus clientes utilicen el precio como factor primario de decisión.

d. Premiar la fidelidad

Por medio de una base de datos, identifique a los clientes frecuentes, eventuales, mejores compradores, etc., y prémíelos. Asegúrese de darles más garantías y descuentos que al resto. Una buena idea es regalarles artículos y prendas de la marca o bien identificarlos. Recuerde que el cliente ideal es el que repite y refiere, así que debe incluir un seguimiento a sus promociones para impulsar al nuevo cliente hacia estas acciones.”³³

H GENERALIDADES DE VENTAS

1. Concepto de Venta.

“Es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.”³⁴

“Es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio "en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio).”³⁵

³³ <http://gizn.com/blog/como-retener-clientes-despues-de-una-promocion/>

³⁴ kotler, Philip mercadotecnia México: prentice hall, 1989 pág.625.

³⁵ Mercadotecnia, Tercera Edición, de Laura Fischer y Jorge Espejo, Mc Graw Hill, Págs. 26

2. Tipos de ventas:

“Se puede identificar al menos cinco tipos de venta, cuya diferencia radica en "la actividad de venta" que las empresas pueden optar por realizar, los cuales son:

a) **Venta personal:**

Es la venta que implica una interacción cara a cara con el cliente. Dicho de otra forma, es el tipo de venta en el que existe una relación directa entre el vendedor y el comprador. Por otra parte, la venta personal (como su nombre lo indica) es un tipo de venta que requiere de vendedores para que realicen las siguientes tareas.

b) **Venta por teléfono:**

Los productos que se pueden comprar sin ser vistos son idóneos para las ventas por teléfono. Ejemplos de estos son los servicios de control de plagas, las suscripciones a revistas, las tarjetas de crédito y las afiliaciones a clubes deportivos.

c) **Venta en línea:**

consiste en poner a la venta los productos o servicios de la empresa en un sitio web en internet (por ejemplo, en una Tienda Virtual), de tal forma, que los clientes puedan conocer en qué consiste el producto o servicio, y en el caso de que estén interesados, puedan efectuar la compra "online", por ejemplo, pagando el precio del producto con su tarjeta de crédito, para luego, recibir en su correo electrónico la factura, la fecha de entrega y las condiciones en las que recibirá el producto.

d) **Venta por correo:**

Consiste en el envío de cartas de venta, folletos, catálogos, vídeos y/o muestras del producto a los clientes potenciales mediante el correo postal, pero con la característica adicional de que se incluye un "formulario de pedido" para que la persona interesada pueda efectuar la compra, ya sea enviando el formulario (también) por correo, realizando una llamada telefónica o ingresando a una página web para hacer efectivo el pedido.

e) Venta por máquinas automáticas:

La venta de productos por medio de una máquina sin contacto personal entre comprador y vendedor se llama venta por máquinas automáticas. Su atractivo radica en la conveniencia o comodidad de la compra. Los productos vendidos en máquinas vendedoras automáticas son habitualmente marcas pre vendidas, bien conocidas, con una alta tasa de rotación, de alimentos y bebidas. Las máquinas vendedoras pueden ampliar el mercado de la compañía por estar ante los clientes en el lugar y el momento en que éstos no pueden ir a una tienda. Por consiguiente, el equipo vendedor se encuentra casi en todas partes.”³⁶

3. Técnicas de Ventas

“Es la habilidad de interpretar las características de un producto y/o servicio, en términos de beneficios y ventajas para el comprador, persuadirlo y motivarlo para que compre el producto y/o servicio. Esto implica un proceso planeado, ordenado, lógico y analítico para beneficio tanto del comprador como del vendedor. Las técnicas de ventas implican saber:

- Qué hacer los primeros quince minutos de una entrevista.
- Cómo hacer una presentación de experto.
- Cómo expresar las características del producto y/o servicio.
- Cómo presentar pruebas orales y escritas de los beneficios y valores.”³⁷

Las técnicas de ventas más utilizadas son:

- 1. De pregunta:** Es cuando el vendedor formula una pregunta y el comprador se obliga a responder, ya sea por cortesía, por costumbre, por curiosidad o educación.
- 2. De curiosidad:** Es cuando el vendedor logra despertar la curiosidad en el prospecto, lo más probable es que este querrá seguir escuchando al vendedor.

³⁶ <http://www.marketeando.com/2009/09/concepto-ventas.html>

³⁷ <http://www.monografias.com/trabajos72/tipos-tecnicas-ventas/tipos-tecnicas-ventas2.shtml#tecnicasda>

3. **De obsequio:** Es cuando ofrecemos un pequeño detalle al prospecto (llavero, pluma, cerillos, etc.), utilizando dicho obsequio para que el cliente se sienta obligado y agradecido.
4. **De servicio:** El vendedor apoya su oferta ofreciendo adicionalmente uno o más servicios.
5. **De la demostración:** El vendedor utiliza modelos, muestras, planos, diagramas, fotografías, y por supuesto el producto mismo. Ejemplo: Un vendedor de bienes raíces necesita mostrarle a sus clientes físicamente el bien en cuestión, o en su defecto mostrar algunas fotografías, diseños o mapas para que el cliente se dé una idea de lo que va a comprar.
6. **Estímulo-Respuesta:** La venta se fundamenta en la idea de que todo estímulo produce una respuesta. Así, los nuevos vendedores aprenden lo que deben decir (estímulo) y lo que probablemente contestarán los compradores, probablemente, en muchas circunstancias (la respuesta).

I GENERALIDADES DE DISTRIBUCIÓN

1. Concepto de Distribución

“Es el proceso que consiste en hacer llegar físicamente el producto al consumidor. Para que la distribución sea exitosa, el producto debe estar a disposición del potencial comprador en el momento y en el lugar indicado.”³⁸

“Se encarga de hacer planes, aplicarlos y controlar el flujo físico de las materias primas y de los bienes acabados, de su punto de origen a su punto de uso, con objeto de satisfacer los requisitos de los clientes y obtener una utilidad.”³⁹

³⁸ <http://definicion.de/distribucion/#ixzz3dR3BbF1q>

³⁹ Mercadotecnia, Kotler Philip, imprenta: México: Prentice Hall. 1989, pág. 491.

2. Tipos de Distribución

“Existen diversos tipos de distribución, entre los que se destacan los siguientes:

- **Distribución exclusiva:**

Es aquella en la que se le brinda a un intermediario la exclusividad para ofrecer y vender el producto en una zona geográfica en particular. En la generalidad de los casos se aplican estos métodos con las franquicias, que buscan no poner más de un número determinado de locales en el mismo lugar, para que todos puedan obtener un negocio redituable del convenio entre las partes involucradas.

- **Distribución intensiva:**

Es aquella en la que el fabricante busca abarcar todos los puntos de venta posible en los que podría ofrecer su producto. Para ello intenta filtrar la oferta en todos los locales de venta en los que se pueda, con el fin de que el producto adquiriera reconocimiento, salida y repercusión entre los consumidores. Es una estrategia que se utiliza mucho cuando se lanza al mercado un producto de vanguardia, en esos casos el fabricante busca la mayor cantidad de bocas de expendio posibles, para así lograr el efecto inicial. Luego si la oferta tiene éxito sigue en el mercado e incluso son más interesados en venderlo, y si no se limita su oferta, al ritmo de su demanda.

- **Distribución selectiva:**

Tiene lugar cuando el fabricante selecciona sólo algunos puntos de venta determinado por el estilo del negocio, por las instalaciones necesarias o por el barrio, por ejemplo. El ejemplo más claro es el de los paseos de compras o los casinos, se sitúan en lugares estratégicos, a los que se piensa que puede acceder más gente con el perfil necesario para hacer redituable la instalación del local.

- **Distribución extensiva:**

Es la que se lleva a cabo cuando se promociona un producto en todos los locales de venta en los que sea posible de la misma rama y también de otras ramas. Lo que se persigue es que definitivamente un producto impregne en el mercado, y no se discrimina bocas de expendio a la hora de lograr el objetivo.”⁴⁰

3. Canales de Distribución

- **Canal Directo:** Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario.
- **Canal Detallista:** Este tipo de canal contiene un nivel de intermediarios, los detallistas o minoristas (tiendas especializadas, almacenes, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, gasolineras, boutiques, entre otros).
- **Canal Mayorista:** Este tipo de canal de distribución contiene dos niveles de intermediarios: 1) los mayoristas (intermediarios que realizan habitualmente actividades de venta al por mayor, de bienes y/o servicios, a otras empresas como los detallistas que los adquieren para revenderlos) y 2) los detallistas (intermediarios cuya actividad consiste en la venta de bienes y/o servicios al detalle al consumidor final).
- **Canal Agente/Intermediario:** Este canal contiene tres niveles de intermediarios: 1) El Agente Intermediario (que por lo general, son firmas comerciales que buscan clientes para los productores o les ayudan a establecer tratos comerciales; no tienen actividad de fabricación ni tienen la titularidad de los productos que ofrecen), 2) los mayoristas y 3) los detallistas. Este canal suele utilizarse en mercados con muchos pequeños fabricantes y muchos comerciantes detallistas que carecen de recursos para encontrarse unos a otros.

⁴⁰ <http://www.tipos.co/tipos-de-distribución/>

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS CAPACITACIONES QUE RECIBE EL PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO A TRAVÉS DE LA EMPRESAS OUTSOURCING MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo general

- ✓ Elaborar un diagnóstico de la situación actual de las diferentes empresas Outsourcing que se encuentran en el municipio de San Salvador, para determinar los conocimientos, destrezas y habilidades en las que se debe enfocar el plan de capacitación para el área de atención al cliente.

2. Específicos

- ✓ Tabular la información obtenida de forma que pueda ser interpretada fácilmente para su respectivo análisis.
- ✓ Obtener información sobre el área de capacitación de las empresas Outsourcing del municipio de san Salvador que sirva como base para la elaboración de un plan de capacitación en el área de atención al cliente.
- ✓ Determinar la necesidad de un plan de capacitación para el área de atención al cliente delos empleados de Servicios en Venta y Distribución SERVENDIS S.A DE C.V.

B. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

“En la investigación que se llevará a cabo será necesario utilizar los métodos y técnicas que permitan establecer una investigación ordenada y lógica, dichos métodos y técnicas se presentan a continuación.”

1. Métodos de investigación.

“El método de investigación principal que se utilizará en la investigación es el método científico, que consiste en un conjunto de procedimientos lógicos que sigue la investigación para descubrir las relaciones internas y externas de los procesos de la realidad natural y social”.⁴¹

Para un plan de capacitación es necesario descomponer el todo en pequeñas partes que permitan analizar la situación de la empresa y de esta forma brindar alternativas para el mejor desempeño de los empleados gerenciales y operativos.

Los métodos generales del conocimiento que se aplicarán a este proyecto son:

Es necesario que todo nuevo integrante de la organización conozca el origen, objetivos, misión, visión, estructura organizativa entre otros, es por ello que los dirigentes de cada organización les presente un manual de bienvenida con el fin de brindar mayor conocimiento de la entidad.

2. Método Analítico

Este método “consiste en la descomposición de las partes de un todo estableciendo relaciones formales de integración tanto internas como externas entre ellas”⁴². En el presente trabajo de investigación se procederá al análisis de la información, puesto que se estudiará cada una de las partes de manera individual, permitiendo esta división de información un análisis más exhaustivo a cada situación o problema presentado en la empresa en estudio.

⁴¹ monografias.com/trabajos21/metodo-cientifico/metodo-cientifico.shtml

⁴² Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación. 2ª Edición. México 1998

3. Deductivo

El punto de partida es un antecedente que afirma una verdad universal y el punto de llegada, es el consecuente que afirma una verdad particular. El proceso deductivo, lleva al investigador de lo conocido a lo desconocido con poco margen de error.

Este método nos permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares. Es decir que se basó en hechos teóricos “general” para poder aplicarlo al caso ilustrativo “particular”, donde el trabajo de investigación será concluido, por tal razón se propondrá el “fortalecimiento de atención al cliente en las empresas Outsourcing”.

4. Sintéticos

Es un proceso que consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad.

Este método nos permite realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación por medio de la información obtenida a través de las técnicas de investigación.

5. Tipos de diseño de la investigación

a. Investigación descriptiva

“Buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga”.⁴³

⁴³ Hernández Sampieri. Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Mc Graw Hill Interamericana. México. 2010. Pag.102

La investigación se realizó utilizando el tipo de estudio descriptivo, porque nos permitió recolectar información bibliográfica sobre la capacitación y de campo correspondiente a la situación laboral, motivacional de los empleados de las 8 Empresas Outsourcing en el Municipio de San Salvador lo que sirvió de base para desarrollar la propuesta de un plan de capacitación para el fortalecimiento de los empleados en atención al cliente.

b. Tipo de Diseño.

Se refiere al plan o estrategia a seguir para obtener la información que se requiere en una investigación. El diseño de la investigación indica al experto investigador los parámetros de actuación para alcanzar los objetivos principales del estudio. Para nuestro caso la investigación se llevó a cabo utilizando el tipo no experimental, debido a que solo se realizó una observación del fenómeno para después llevar a cabo un análisis del mismo.

6. Técnicas e instrumentos de recolección de información.

La técnica es la aplicación de un conjunto de procedimientos, para recolectar, ordenar, estructurar datos en la investigación. Las fuentes de información son de suma importancia, ya que a través de ellas se logra obtener conocimiento sobre el tema que se está abordando. En la investigación utilizaremos las siguientes fuentes de investigación.

Las técnicas que se utilizarán en la investigación para recolectar la información son:

a. Entrevista:

Es el procedimiento metodológico-técnico que consiste en interrogar a las personas sobre el tema. Este puede ser mediante una guía (estructurada o no estructurada), dependiendo la circunstancia, la formalidad requerida o el tipo de persona que se entrevistará, esta técnica es de vital importancia porque debido a que permitirá tener un contacto directo con la gerencia, por lo

tanto el instrumento que se utilizó para la entrevista fue un cuestionario, donde fundamenta en una serie de preguntas previamente seleccionadas por el investigador para ser contestadas por el entrevistado de forma oral.

En esta investigación se utilizará una entrevista, la cual estará dirigida a la jefa de la empresa en estudio SERVENDIS S.A. DE C. V.

b. Encuesta

Técnica utilizada en la investigación para reunir de manera sistemática datos e información del tema en estudio relativo a la población a través de contactos directos o indirectos con las personas o grupos que integran la población estudiada.

Esta técnica consiste en realizar un sondeo a los colaboradores sobre un plan de capacitación para fortalecer el desempeño en el área de atención al cliente, cuyo fin es obtener información clave sobre ello.

c. Observación directa

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

Se utilizará el método de la observación directa para verificar y ampliar los resultados obtenidos sobre la información que no se pudo obtener mediante la recolección del cuestionario: Mediante el uso de esta técnica se pretende visualizar cómo son atendidos los diferentes requerimientos y necesidades del personal al no contar con un plan de capacitación.

7. Instrumentos que se utilizaran en la investigación

a. Guías de preguntas

Consistió en una guía de preguntas de forma estructurada que se utilizó para obtener información de la Gerente de Recursos Humanos y del Contador.

b. Cuestionario

Se elaboró un cuestionario que contenía preguntas abiertas y cerradas con el fin de obtener información de los empleados que integran el área Administrativa y técnica de la empresa.

c. Libretas de apuntes

Se utilizó una libreta de apuntes para plasmar acontecimientos relevantes que sean útiles para la investigación, además se contó con equipo tecnológico como cámara fotográfica y grabadora de voz.

8. Fuentes de recolección de información

Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento, observación, entrevista y cuestionario ya que esto es válido para la fuente de recolección de información.

a. Fuentes primarias

Esta información se obtendrá mediante la investigación de campo, utilizando técnicas de observación directa, entrevista y encuestas. Con el propósito de adquirir información primordial sobre atención al cliente en la mediana empresa en estudio. Las técnicas para recolectar la información serán. La información necesaria para el desarrollo de la investigación que será facilitada por la Gerente de Recurso Humano, empleados técnico y administrativo de SERVENDIS S.A DE C.V.

b. Fuentes secundaria

Las técnicas bibliográficas-documentales y al análisis de contenidos. Es normalmente un comentario o análisis de una fuente primaria, las cuales nos permitirán obtener la información existente acerca del fenómeno en estudio de modo que sirva de base para el desarrollo de la

investigación, artículos científicos, investigación en internet, trabajos de investigación, libros, leyes o artículos de revistas especializadas originales no interpretados.

9. Determinación del Universo y Muestra

En los diferentes tipos de muestreo existen no probabilística en los cuales se deben establecer diferencia en el momento de realizar nuestras investigaciones por tanto que en el no probabilística no toda la población forma parte de la muestra y en el probabilística todos los individuos tienen probabilidad positiva de formar parte de la muestra.

a. Universo o Población

Es un conjunto de todas las mediciones u observaciones hechas sobre una o varias de las características de los elementos del universo, La población se determinó con base a la información, proporcionada por la Dirección General de Estadística y Censo (DIGESTYC), para la investigación se seleccionaron 8 medianas empresas Outsourcing del municipio de San salvador con una población de 574 empleados activos, tomando como referencia el directorio económico de empresas del 2011, proporcionado por la Dirección General de Estadísticas y Censo, Cumpliendo con la clasificación establecida para las medianas empresas de 51 a 99 empleados.

b. Determinación de la muestra

La muestra: es una parte del universo que debe presentar los mismos fenómenos que ocurren en aquel, con el fin de estudiarlo y medirlos.⁴⁴

La muestra es el subconjunto de casos o personas de una población. El objetivo primordial de las muestras es inferir propiedades, comportamientos, entre otras cuestiones, de la totalidad de la población y por ello deben ser representativas de la misma.

⁴⁴ Fisher de la Vega, Laura introducción a la Investigación de mercados, Mc Graw Hill, México.

Ya establecida el área geográfica de la investigación es necesario seleccionar el universo y la muestra que se estudiará, sobre la cual se pretende generalizar los resultados y mostrar una limitación clara del universo y muestra, tomando como base los objetos de investigación. El universo es de 8 medianas empresas de servicio dedicadas a la subcontratación, ubicadas en el Municipio de San Salvador.

El criterio que se tomó para la evaluación y determinación de la muestra ha sido con base al directorio económico de empresas 2011, proporcionado por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), se seleccionó una muestra de 119 empleados de una población de 574 distribuidos en las 8 medianas Empresas catalogadas como agencias de empleo o (Outsourcing) ubicadas en el Municipio de San Salvador, las cuales cumplieron con los criterios de selección para la muestra.

Cuadro N°3 Listado de las empresas que ofrecen servicios de Outsourcing en el Municipio de San Salvador departamento de San Salvador⁴⁵

NOMBRE COMERCIAL	Empleados	Ponderación	N° de encuestas por Empresa
SERVICIOS TECNICOS SALVADOREÑOS	51	8.89%	11
EMPOWERMENT,S.A DE C.V	56	9.76%	12
SOPORTE DE MARCA , S.A. DE C.V.	73	12.72%	15
SICON, S. A DE C.V	84	14.63%	17
OUTSOURCING CORPORATION , S.A. DE C.V.	74	12.89%	15
ADMINISTRACION EMPRESARIAL, S. A. DE C. V.	96	16.72%	20
CONTRATACIONES EMPRESARIALES, S.A DE C.V	75	13.07%	16
SERVENDIS S.A. DE C.V.	65	11.32%	13
TOTAL	574	100%	119

Fuente: proporcionados por la DYGESTIC Según los datos del documento Directorio Económico de Empresas 2011.

⁴⁵ Según los datos del documento Directorio Económico de Empresas 2011, proporcionados por la DYGESTIC en Agosto 2015.

10. Cálculo de la Muestra

Para la investigación utilizo el método para poblaciones finitas, ya que se conoce el tamaño de la población que es de 574 empleados tomados de las 8 Empresas seleccionadas del directorio económico de empresas 2011, proporcionado por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).

Tamaño de la población finito

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

n Tamaño muestral.

N Tamaño de la población, número total de historias.

Z Valor correspondiente a la distribución normal con un nivel de confianza de 1.96 para = 0.05

P Prevalencia esperada del parámetro a evaluar. En caso de desconocerse, aplicar la opción más desfavorable (p= 0.5), que hace mayor el tamaño muestral.

Q 1-p (Si p = 50%, q = 50%)

I Error que se prevé cometer. Por ejemplo, para un error del 5%, introduciremos en la fórmula el valor 0.05 Así, con un error del 10%, si el parámetro estimado resulta del %, tendríamos una seguridad del 95% (para =0.05) de que el parámetro real se sitúa entre el. Vemos, por tanto, que la amplitud total del intervalo es el doble del error que introducimos en la fórmula.

Datos:

Z= 1.96

N= 574 Empleados

$$p= 0.5$$

$$q= 0.5$$

$$i= 0.08$$

Aplicación de la fórmula:

$$n = (1.96)^2 \frac{574(0.5)(0.5)}{(0.08)^2(574-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = (1.96)^2 \frac{143.50}{0.0064(574) + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = (1.96)^2 \frac{143.50}{3.67 + 0.9604}$$

n= 119 empleados.

E. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

La recolección de la información se hizo a través de encuesta a las diferentes medianas empresas de Outsourcing situadas en el municipio de San Salvador.

Con el objetivo de recolectar información útil, que ayuda a enriquecer la investigación, se realizó una prueba piloto, la que ayudo a mejor este instrumento agregando nuevas preguntas.

Una vez registrados y tabulados los datos, se procederán a la interpretación de los mismos acompañados de un sistema numérico para que facilite la información que se ha obtenido y sirva de apoyo para la investigación. **(Ver anexo 2).**

F. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE A TRAVÉS DE LA EMPRESAS OUTSOURCING MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

La encuesta fue dividida en dos partes: Datos generales y preguntas específicas. Con la primera parte se intentó conocer los aspectos generales de las personas que respondieron las encuestas, mientras que en la segunda parte se trató de recopilar información específica de las empresas en cuanto a capacitación y todo lo que esta incluye desde la persona que lo imparte, las frecuencias con que se brinda, entre otros.

La información que se preguntó en los datos generales fue el género de las personas que respondieron las encuestas, el cargo que desempeña, el grado académico y el tiempo de laborar y experiencia en dicho cargo. Con esto se pudo observar la congruencia de la información brindada en el resto de la encuesta ya que si las personas que respondieron están relacionadas directamente con la capacitación, la información que estos generan es más confiable por ser de primera mano (ver pregunta 1, 2, 3 y 4 Procesamiento y análisis de datos anexo 2).

En cuanto al género, el 52% de los empleados de las empresas Outsourcing son hombres y el 48% son mujeres La oportunidad de empleo en las empresas es por igual para ambos sexos, pero la contratación depende de la percepción de las aptitudes y experiencia de las personas (ver pregunta 1 Procesamiento y análisis de datos anexo 2).

¿Nombre del cargo que desempeña? sin duda todos los puestos en una organización juegan un papel muy importante para el desarrollo de las actividades en el cumplimiento de la misión y visión, aunque es evidente que algunos por el giro del negocio prevalecen en número sobre otros, en el caso de las 8 Empresas en estudio indica, que más de la mitad de las personas que respondieron la encuesta, están relacionadas con la atención al cliente (Promotor de ventas, Impulsadoras, atención al cliente y distribuidor de bebidas) junto representa el 65% esto refleja una idea de la calidad y fiabilidad de la información brindada (ver pregunta 2 Procesamiento y análisis de datos anexo 2).

¿Tiempo de laborar en la empresa? se observa a través de la interrogante que las empresas Outsourcing que el mayor porcentaje de colaboradores tiene poco tiempo de laborar (1 a 2 años) representando 64% de la población censada, esto nos muestra que conocen muy bien las actividades que deben realizar. Y otro número significativo de 3 a 10 años el cual muestra un 36%, lo que permite percibir que las empresas de subcontratación buscan es crecer, innovar y prestar mejor servicios de subcontratación a diferentes empresas (ver pregunta 3 Procesamiento y análisis de datos anexo 2)

1. Información específica de los empleados

En la segunda parte de la encuestas, “preguntas específicas”, queda en evidencia que estas empresas comprenden que la inducción es vital, ya que en esta parte donde se demuestra al empleado la estructura de la empresa, actividades a desempeñar, sus superiores y otros. Además del espacio físico en el que se desenvolverán realizando las actividades asignadas. Las empresas en estudio están conscientes de la importancia de las capacitaciones de inducción puesto a pesar de que no todos cuentan con un plan de capacitación, todos los empleados pasan por un proceso de inducción. Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de las empresas brindan a los nuevos empleados alguna clase de capacitación de las funciones a realizar (ver pregunta 6 y 8 Procesamiento y análisis de datos anexo 2).

Se puede mencionar también por medio de la información recopilada en las encuestas, en la mayoría de las medianas Empresas en estudio, las personas encargadas de orientar o capacitar a los empleados, son capacitados por el jefe inmediato de cada área que necesita ser reforzadas en sus actividades, algunos de estos optan por capacitar a sus empleados con personal externos ya sean a través de INSAFORP y otras consultoras que se dedican a brindar capacitación en temas específicos. En el caso de la empresa en estudio, actualmente no realizan ninguna capacitación externa.

Sin embargo no toda las empresas en estudio cuentan con un plan de capacitación, esto no significa que no estén capacitando a sus empleados, sino más bien que no cuentan con un

documento formal en donde se describa los temas a impartir, el periodo de duración, la frecuencia, entre otros. Esto difiere con los resultados obtenidos en cuanto si la capacitación es parte de las políticas de la empresa, debido a la siguiente discrepancia: según los resultados la mayoría de las Empresas encuestadas afirma que la capacitación no es parte de las políticas de la empresa, lo que dificulta a los empleados adquirir habilidades que se necesitan para desempeñarse de manera eficaz en el puesto de trabajo además a la falta de organización, o por que no cuentan con una estructura organizativa adecuada (ver pregunta 6 Procesamiento y análisis de datos anexo 2).

Como se ha explicado a lo largo del documento, capacitar al personal es parte fundamental para el buen funcionamiento de la empresa, los resultados que obtuvimos muestran que los empleados consideran que la capacitación es un factor motivador porque se sienten parte de la organización, se sienten motivados, el empleado se vuelve más productivo, además la mayor parte de los encuestados está de acuerdo con la capacitación ya que les permite desarrollar sus conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo (ver pregunta 20 Procesamiento y análisis de datos anexo 2).

Se debe tener en cuenta que la falta de capacitación con el tiempo ocasiona que el nivel de habilidades y conocimientos técnicos necesarios en el desarrollo de las actividades sean obsoletos, esto hace que desmejore la imagen de las organizaciones debe tomar en cuenta el desarrollo de un programa formal de capacitaciones para el personal, el cual le permita obtener el mayor rendimiento de sus colaboradores, esto se determina mediante un diagnóstico de necesidades de capacitaciones (DNC), en base a los resultados obtenidos, la mayoría de empresas de subcontratación se valen de este recurso. La empresa en estudio no realiza ningún tipo de diagnóstico de necesidades de capacitación, lo cual dificulta las áreas a la hora de capacitar.

Independientemente los servicios que ofrezcan las organizaciones sus éxitos radica en la relación que existe entre empresa y cliente; puesto que hay una relación directamente proporcional por que a mayor calidad en el servicio mayor satisfacción del cliente. Es de suma importancia que las empresas en estudio cuenten con un plan de capacitación en el área de atención al cliente ya

que según los resultados obtenidos en las encuestas no cuentan con esta herramienta. No obstante, cuando existe una formación se generan cambios significativos dentro de la organización, siendo el principal, la productividad, la cual es de suma importancia ya que empleados productivos significa empresa productiva esto genera mayores ganancias, además se genera un fortalecimiento en las habilidades y destrezas en cada uno de los empleados para desarrollar las actividades que el puesto lo requiere.

Es importante que después que se haya realizado la capacitación, la empresa se asegure que los empleados hayan comprendido el mensaje que se quiso transmitir, esto se comprueba a través de las evaluaciones, las cuales según los resultados de estudio, si se están llevando a cabo. Sin embargo en la empresa en estudio no se está efectuando ningún tipo de evaluación después de impartida la capacitación.

Para los empleados es un incentivo ser tomados en cuenta para capacitarlos, ya que es una buena prestación laboral y trae muchos beneficios para ellos pues es un medio para mejorar porque aumenta sus conocimientos y se desarrollan mejor en su puesto de trabajo. Sin embargo el empleado espera algún tipo de incentivos como aumento de sueldo, ascensos o rotaciones de puestos en recompensa por su mejoría o adquisición de conocimientos que pone a disposición de la empresa. No obstante cabe destacar que las empresas Outsourcing del municipio de San Salvador no cuentan con un plan de capacitación.

Se debe tener en cuenta también los aspectos o actitudes que son considerados de suma importancia para que el trabajador pueda mejorar con respecto a la atención al cliente, Esto significa que la mayoría de los encuestados consideran que la amabilidad es de suma importancia para tener una buena atención al cliente la experiencia a lo largo del tiempo que tratar amablemente a los clientes les facilita su trabajo sumando la paciencia y comunicación genera una excelente atención al cliente (ver pregunta 24 Procesamiento y análisis de datos anexo 2).

G. ANÁLISIS FODA

El termino FODA es una sigla formada por las primeras letras de las palabras: Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; siendo esta internas de la organización y en particular del proceso de capacitación.

Se define como es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acorde con los objetivos y políticas, siendo en nuestro caso de estudio SERVENDIS S.A de C.V. el cual nos ha permitido obtener un diagnóstico preciso al evaluar las variables internas y externas, el cual fue realizado por medio de entrevista a las gerencia donde ha sido de gran ayuda para identificar sus debilidades con respecto a los competidores y así aplicar las estrategias adecuadas para obtener ventajas competitivas, también se busca identificar las amenazas, para estar preparados ante cualquier eventualidad.

A continuación se presenta el análisis FODA de la mediana empresa Outsourcing “SERVENDIS S.A de C.V.” que se tomó como referencia de acuerdo a la entrevista realizada a la Administradora General de la Empresa en estudio.

1. MATRIZ FODA

Cuadro N°4 Matriz Foda

<p>FORTALEZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horarios accesibles para las capacitaciones. • La capacitación es bastante práctica. • Brindan material de apoyo durante la capacitación. • Personal altamente capacitado para ejercer las funciones del puesto. • Hay una persona a cargo de brindar la capacitación. • Existe suficiente recurso tecnológico para reforzar la capacitación. • El capacitador tiene la oportunidad de brindar una enseñanza más adecuada debido a la duración o tiempo determinado para la capacitación, lo cual permite que el empleado sienta confianza a la hora de iniciar sus labores. 	<p>OPORTUNIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una institución gubernamental que apoya a la empresa en las capacitaciones (INSAFORP). • Crear un plan de capacitación estructurado. • Brindar una capacitación periódica. • Tener un grupo de personas a cargo de la inducción que facilite la integración de nuevos empleados. • Establecer centros de capacitación mejor equipados y con capacidad con más personas. • Buscar asistencia de empresas consultoras para elaborar un plan de capacitación congruente con las necesidades de la empresa.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un solo capacitador y este no logra cubrir las dudas de todos los empleados capacitados. • la persona responsable de capacitar maneja la teoría pero no la práctica y por lo tanto no puede disipar todas las dudas. • La capacitación que se imparte al personal se concentra en una sola área de la empresa, es necesario abarcar todas las áreas. • Instalaciones inadecuadas donde en el lugar donde se brinda la capacitación • No existe un plan de capacitación • No se realizan evaluaciones de pues de ser impartida las capacitaciones. • No existe una capacitación de como brindar un buen servicio en el área de atención al cliente. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal y estos abandonen la empresa. • Existen empresas de Outsourcing que brindan capacitación constante a los empleados. • No escoger el personal adecuado para realizar la capacitación. • Capacitación deficiente para los jefes del área. • Otras compañías cuentan con un presupuesto definido para la realizar capacitaciones externas a nivel de toda la empresa. • Pérdida de calidad en la capacitación si no se tiene una idea general de lo que la capacitación ofrece. • Falta de seguimiento a las capacitaciones brindadas.

Elaborado por el grupo de investigación.

Fortalezas:

En base a la información recopilada en la matriz, se puede mencionar que una de las fortalezas principales con la que cuenta la empresa, es que el capacitador tiene la oportunidad de brindar una enseñanza más adecuada debido a la duración o tiempo determinado para la capacitación, lo cual permite que el empleado sienta confianza a la hora de iniciar sus labores, también cuenta con materiales tecnológicos de apoyo e información necesaria y el buen funcionamiento de las áreas o actividades de la empresa. Así mismo estos elementos influyen a que los nuevos empleados sientan confianza a la hora de iniciar sus labores. De la misma forma, el empleado se siente motivado debido es dinámica y contribuye adquirir nuevos conocimientos y habilidades para desempeñar bien las funciones de su puesto de trabajo.

Debilidades:

Por otro lado, se enfrenta a una serie de debilidades que afectan a su buen funcionamiento acorto y largo plazo que contribuyan en la falta de un plan de capacitación por que estas no se encuentran contempladas en sus políticas, por lo que genera actuar de forma reactiva capacitando solamente para corregir errores.

A pesar que la principal actividad a la que la empresa se dedica y que requiere de un uso constante de capacitación ya que el empleado tiene contacto directo con los clientes, esta no cuenta con una capacitación dedicada a brindar servicios de la mejor manera, también se puede mencionar que no todos los empleados reciben el mismo tipo de capacitación ni con la misma intensidad.

Oportunidad:

La principal oportunidad con la que cuenta la empresa es que existen entidades gubernamentales que ofrecen capacitaciones a los empleados, dichas instituciones brindan apoyo tanto económico como técnico, entre estas se encuentran el Instituto Nacional de Formación Profesional (INSAFORP).

Otra oportunidad que tiene la empresa es implementar buenas prácticas que otras empresas de Outsourcing están realizando entre ellas se puede mencionar: centro de capacitación mejores equipados, tener un grupo de personas a cargo de la inducción, unificar fuentes de información y actualización de procesos, brindar capacitaciones periódicas y programadas.

Amenaza:

Algunas situaciones que representan una amenaza para la compañía es que otras empresas cuenten con un presupuesto definido para realizar capacitaciones externas a nivel de toda la empresa y además tienen un departamento completo desde las instalaciones y tecnologías, hasta el material didáctico enfocado en el área de la capacitación.

Al verse el personal no suficientemente capacitado es atraído por la competencia que ofrece una capacitación más completa ocasionando de esta manera una alta rotación de personal.

Las empresas pueden caer en el error de contratar personal con poca experiencia capacitarlos y que estos abandonen la empresa., y dejar con altos costos invertidos a la organización.

H. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

Para efecto de esta investigación de campo se realizará un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para el área de atención al cliente de la empresa en Estudio Servicios en Venta y Distribución SERVENDIS S.A de C.V. ya que esta permitirá detectar y establecer las necesidades de las capacitaciones de los empleados en cuanto a sus conocimientos, habilidades y actitudes, que deben dominar para lograr un buen desempeño en el área de atención al cliente.

Para la elaboración del plan de capacitación se realizó previamente un diagnóstico de necesidades de capacitación solicitando a cada gerencia, áreas y departamentos las necesidades que tienen de capacitar a su personal de acuerdo a las deficiencias y debilidades detectadas en la evaluación del desempeño, cabe mencionar que no todos los jefes y gerentes proporcionaron dicha información.

1. Clasificación de las necesidades de capacitación de la empresa SERVENDIS S.A DE C.V.

A. Área de Mercadeo

- Ventas
- Atención al cliente.

B. Área de operaciones

- Producción.
- Distribución.

2. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación por problemas

Cuadro N° 5 DNC

Descripción del problema	Área, departamento o puesto involucrado	Antecedentes	Descripción de responsabilidades
Mala Atención del cliente	Mercadeo y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencias a la hora de abordar a los clientes. • Falta de iniciativa • Inflexibilidad • Apatía • Frialdad para atender al cliente. • Robotismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar al cliente y presentarle la mejor opción del producto o servicio • Aclarar sus dudas y objeciones. • Compromiso de satisfacción. • Actitud comercial que recuerde que la venta es un arte.
Baja producción y personal desmotivado para la distribución de productos.	Área de operaciones, Producción y distribución.	<ul style="list-style-type: none"> • Mala coordinación a la hora de entregar los productos. • Asesoramiento inadecuado en la distribución de mercadería, 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación para hacer llegar el producto a tiempo al cliente. • Ofrecer todas las garantías y referencias de los productos. • Trato cortés • Expresión de interés al cliente.

Fuente: elaborado por el grupo de investigación.

I. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. Alcances

- ✓ La investigación se realizó en 8 empresas Outsourcing clasificadas por la Dirección General de Estadística y Censos (DYGESTIC) como medianas empresas, según el número de empleados ubicados en el municipio de San Salvador; las cuales son: TECNICOS, S.A. DE C.V, EMPOWERMENT, S.A DE C.V, SOPORTE DE MARCA, S.A. DE C.V, SICON, S. A DE C.V, OUTSOURCING CORPORATION, S.A. DE C.V, ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL, S. A. DE C. V, CONTRATACIONES S.A DE C.V, SERVENDIS S.A. DE C.V.

- ✓ En el proceso de esta investigación se reunieron los datos principales para determinar el diagnóstico de la situación actual de las empresa en estudio con el fin de obtener la información necesaria para la elaboración de un plan de capacitación que beneficie a los empleados de las empresas Outsourcing, para la realización de esta se contó con la contribución con las empresas del sector privado, gerentes de recursos humanos, y la administradora y propietario de SERVENDIS S.A DE C.V.

- ✓ Se contó con la colaboración por parte de cada uno de los trabajadores de las empresas consideradas para este estudio, con un grado de aceptación bastante razonable lo cual cabe mencionar que le da importancia debida este estudio con los aportes recibidos de ellos mismos.

2. Limitaciones

En el desarrollo de la investigación de campo existieron varios factores que interfirieron para la recopilación de la información, entre ellos están:

- ✓ Una de las limitantes principales que se pueden mencionar es que por ser empresas diferentes dificultó la visita de dichas empresas, porque están en diferentes direcciones lo que resultaba difícil poder hacer varias visitas al mismo día.
- ✓ Otra limitante fue que solamente se pudo realizar las visitas en algunas empresas los días sábados lo cual reflejaba una desventaja porque en la mayoría de los casos por que solamente trabajan este día hasta el mediodía (12:00M).
- ✓ Debido a la negativa de tres empresas incluidas en la muestra se dificultó la contabilización de los datos ya que se tardaron en responder las encuestas y tuvimos que realizar varias visitas, ocasionando atrasos en la planificación de las actividades.
- ✓ El desplazamiento para la realización de la investigación de campo fue complicada a causa de la distancia entre las empresas ya que algunas direcciones de las empresas eran confusas y difíciles de encontrar.

J. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado el diagnóstico de la situación actual de las Empresas Outsourcing del Municipio de San Salvador para el fortalecimiento y desarrollo de un plan de capacitación en el área de atención al cliente. Se pueden concluir y recomendar los siguientes aspectos.

1. Conclusiones

- ✓ Tomando como referencia de los resultados obtenidos, se logró determinar que las empresas Outsourcing en el Municipio de San Salvador no realizan en su totalidad un diagnóstico de las necesidades de capacitación que les permita identificar los conocimientos, destrezas y habilidades que necesita su personal para desempeñarse de forma eficiente.
- ✓ Para que las actividades a realizar en la empresa alcancen los objetivos trazados es indispensable saber que se espera de cada empleado y que tipo de personas se requieren para la consecución de las mismas, en las organizaciones el proceso de inducción al nuevo personal contratado es muy deficiente lo cual dificulta el proceso de aprendizaje en las labores diarias, además de que no se les menciona la existencia de la misión y visión los cuales son muy importantes para que el empleado se sienta identificado con la empresa.
- ✓ Según los resultados de las empresas Outsourcing del Municipio de San Salvador no cuentan con el personal idóneo que pueda elaborar y dar seguimiento a un plan de capacitación ya que cuentan con más experiencia impartiendo capacitaciones pero no con los conocimientos técnicos que les permitan elaborar un plan de capacitación
- ✓ En base a la investigación se logró identificar una diferencia evidente en cuanto a la organización y los recursos económicos asignados a la capacitación ya que no cuentan con un presupuesto asignado a planes de capacitación, aun cuando estos cuenten con recursos para poder invertir en plan de capacitación y no saben cómo hacerlo.
- ✓ Mediante la entrevista realizada a la encargada de Recursos Humanos se percibió que no se maneja una calendarización adecuada de capacitaciones para el personal; siendo ésta parte importante ya que rinden sus frutos generando valor agregado a los

colaboradores al proporcionar conocimientos y especialización en las funciones que se les asignan logrando de esta manera los objetivos de la Organización.

- ✓ Existe disposición por parte de los empleados a ser capacitados y consideran que necesitan ampliar sus conocimientos en atención al cliente para un mejor desempeño, con lo cual ayudaría para poder ofrecer servicios con rapidez y eficiencia.

2. Recomendaciones

- ✓ Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación por lo menos una vez al año para lograr identificar destrezas y habilidades dentro del personal en los cuales necesita capacitarse.
- ✓ Es necesario que todo nuevo integrante de la organización conozca el origen, objetivos, misión, visión, estructura organizativa entre otros, es por ello que los dirigentes de cada organización les presente un manual de bienvenida con el fin de brindar mayor conocimiento de la entidad.
- ✓ Se recomienda valerse de instituciones o consultoras experimentadas en la elaboración de planes de capacitación estructurados que permitan la creación de los mismos acorde a las necesidades de la organización.
- ✓ Designar fondos dentro del presupuesto de la empresa estrictamente para capacitar al personal, ya que a pesar que puede verse como un costo, es en realidad una inversión puesto que se aumenta la productividad y se disminuyen los costos.

- ✓ Se debe tener en cuenta que la falta de una calendarización adecuada de las capacitaciones, ocasiona que el nivel de habilidades y conocimientos técnicos necesarios en el desarrollo de las actividades sean obsoletos, esto hace que desmejore la imagen de las empresas en estudio se debe tomar en cuenta el desarrollo de un plan formal de capacitaciones para el personal, el cual le permita obtener el mayor rendimiento de sus colaboradores, esto se determina mediante un diagnóstico de necesidades de capacitaciones (DNC).

- ✓ Que las máximas autoridades de las organizaciones inviertan en su capital humano, aprovechando la buena disposición de los empleados en recibir capacitaciones en aquellas áreas que se consideren deficientes.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS EN EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LAS EMPRESAS OUTSOURCING EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A. JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante en la organización lo forman los empleados implicados en las actividades laborales. Esto es de vital importancia en empresas donde la atención al cliente es determinante para el crecimiento de la misma, en la cual la conducta y rendimiento de los trabajadores influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo es fundamental para el éxito de las empresas, por ello, deben de asumir la responsabilidad de buscar y llevar a la práctica medidas necesarias que contribuyan a mantener y mejorar los niveles de eficiencia en el desarrollo de las actividades del personal.

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo que se aplica de manera sistemática y organizada, permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente. En tal sentido se plantea el caso en estudio, buscando mejorar en ellos el deseo de superación personal y de compromiso hacia las actividades que realizan, como a la empresa misma. Dicha capacitación permitirá que los empleados brinden el mejor de sus aportes en el puesto de trabajo asignado, logrando con eficiencia, responsabilidad, rendimiento y motivación del personal.

B. IMPORTANCIA

En la actualidad la capacitación en las organizaciones es de vital importancia porque contribuye al desarrollo de competencias necesarias que representan a las unidades productivas uno de los medios más efectivos para formar permanentemente el recurso humano adecuado a las funciones laborales, que desempeñan en los diferentes puestos de trabajo.

La formación es un proceso continuo que debe ser planteado con base a las necesidades reales de cada organización, orientado al desarrollo de habilidades y conocimientos que ayuden al trabajador a desenvolverse en sus actividades laborales, así mismo mejorar el desempeño y ofreciéndole la posibilidad de crecer dentro de la empresa.

Por lo tanto, el desarrollo personal se orienta al fortalecimiento de capacidades y destrezas adquiridas a través de su formación profesional, que les permitirá no solamente un crecimiento laboral, también ayuda a fortalecer las competencias necesarias que se requieren en los diferentes ocupaciones.

En una organización los trabajadores son considerados como el elemento más importante para la misma, tengan la atención que ameritan, por lo que se reconoce la necesidad de que se implemente un plan de capacitación para el fortalecimiento de los empleados en atención al cliente que les permita conocer y desarrollar técnicas y nuevos métodos que ayuden a mejorar sus capacidades, para desempeñarse con éxito en su trabajo, permitiendo a su vez a las empresas alcanzar sus metas.

C. OBJETIVOS

1. General

- ✓ Proporcionar un plan de capacitación que permita fortalecer y mejorar el desempeño en el área de atención al cliente de las medianas empresas Outsourcing del Municipio de San Salvador.

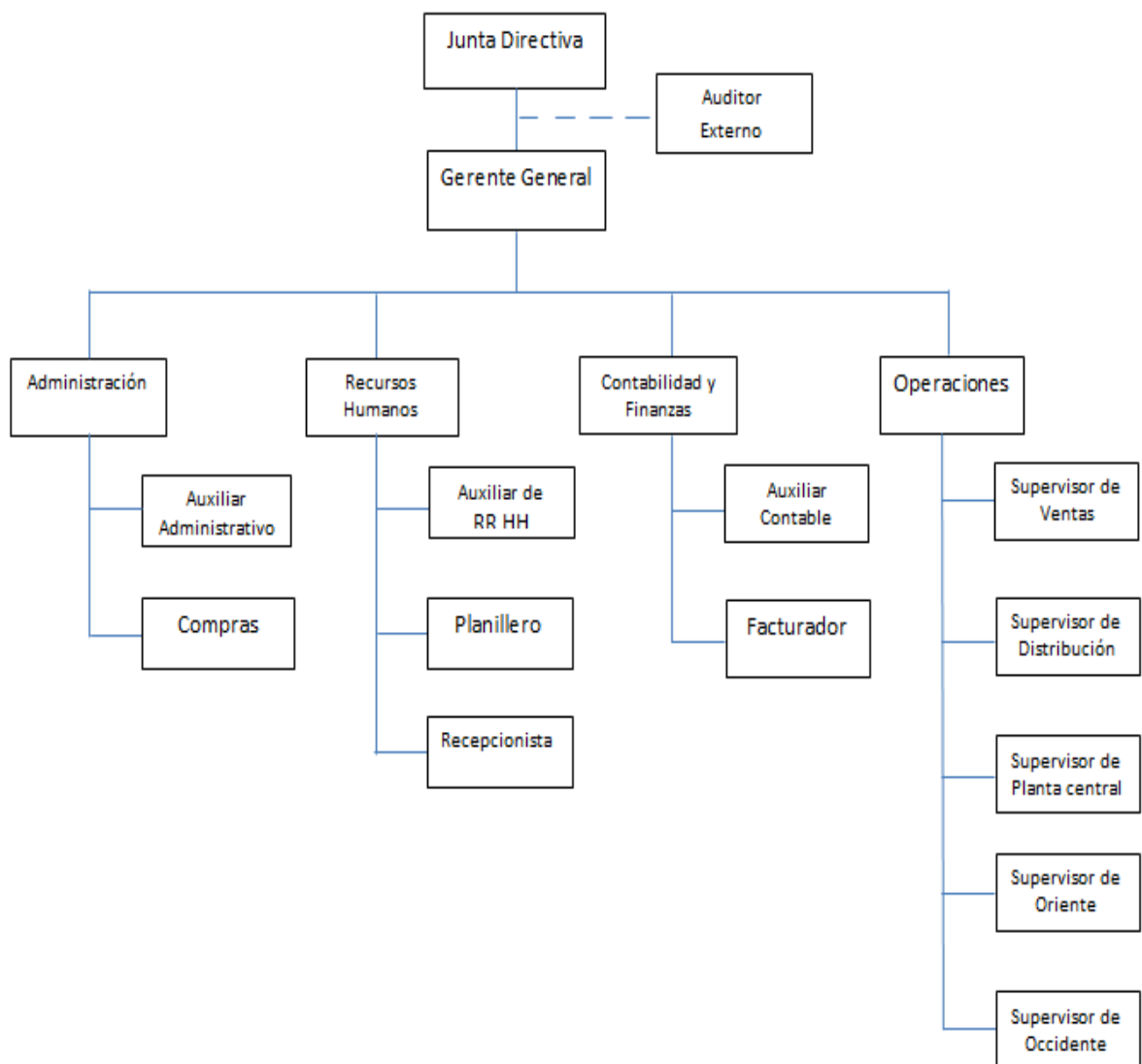
2. Específicos

- ✓ Concientizar a los empleados sobre la importancia que tiene la satisfacción del cliente en relación a los servicios que brindan para que al finalizar los módulos se conviertan en agentes de cambio.
- ✓ Desarrollar las capacidades, competencias individuales y colectivas requeridas en sus labores según sus puestos de trabajo.
- ✓ Brindar a los empleados los conocimientos prácticos y teóricos necesarios de los temas enmarcados en el plan de capacitación, con el fin de aplicarlos en sus labores.

D. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA SERVICIOS EN VENTA Y DISTRIBUCIÓN (SERVENDIS S.A DE C.V)

Se propone la nueva estructura organizativa de la empresa en estudio, ya que es ahí donde se determina los niveles de autoridad, dependencia y responsabilidad.

1. Organigrama Propuesto



Fuente: Equipo de investigación

2. Funciones

a. Gerente General

- Capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica en los problemas, facilidad para el uso de técnicas y herramientas en el área específica de trabajo.
- Dirigir el funcionamiento de la empresa de acuerdo con las políticas y planes aprobados por junta directiva.
- Representar a la empresa por razón de su cargo o por delegación de la junta directiva en las actividades que aconsejan su presencia, particularmente en la instancia a las que sea convocada a participar.
- Decidir la adecuada utilización de recursos humanos y materiales puestos a disposición.

Este puesto de trabajo ya existe dentro de la empresa Servicios en Venta y Distribución (SERVENDIS. S.A. DE C. V.) Pero se ha rediseñado sus funciones a fin de obtener mejores resultados dentro de la empresa.

b. Auditoria Externa

examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término Auditoría Externa a Auditoría de Estados Financieros, lo cual no es totalmente equivalente, pues puede existir Auditoría Externa del Sistema de Información Tributario, Auditoría Externa del Sistema de Información Administrativo, Auditoría Externa del Sistema de Información Automático, entre otras.

Tiene por objetivo también, la averiguación sobre la integridad y autenticidad de los expedientes, los documentos, y toda aquella información producida por los sistemas de información en una empresa.

El auditor externo deberá considerar las actividades de auditoría interna y su efecto, si lo hay, sobre los procedimientos de auditoría externa." auditoría interna" significa una actividad de evaluación establecida dentro de una entidad como un servicio a la entidad. Sus funciones incluyen, entre otras cosas, examinar, evaluar y monitorear la adecuación y efectividad de los sistemas de contabilidad y de control interno. Si bien el auditor externo tiene responsabilidad única por la opinión de auditoría expresada y por la determinación de la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría externa, ciertas partes del trabajo de auditoría interna pueden ser útiles para el auditor externo.

El auditor externo necesitaría ser informado de, y tener acceso a, El enlace con auditoría interna es más informes de auditoría interna efectivo cuando se celebran juntas a relevantes y mantenerse informado intervalos apropiados durante el de cualquier asunto importante que periodo. Venga a la atención del auditor interno lo que puede afectar el trabajo del auditor externo. En forma similar, el auditor externo ordinariamente debería informar al auditor interno de cualesquier asuntos importantes que puedan afectar la auditoría interna.

c. Jefe del departamento Recurso Humano

- Responsable de planeación, organización, liderazgo y control de los recursos humanos y materiales dentro de la organización.
- Planeación: incluye la definición de metas, establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes para coordinar actividades.
- Organización: determina que tareas han de realizarse, quien las efectuará, quien reporta a quien y dónde se tomaran las decisiones.
- Liderazgo: incluye la motivación de los colaboradores, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.

- Control: seguimiento de las actividades para asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planeado y corregir cualquier desviaciones significativas.

d. Área de contabilidad

- Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones, así como la actualización de los soportes adecuados para cada caso, a fin de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros.
- Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas.
- Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar.
- Revisar el cálculo de las planillas de retención de Impuesto sobre la renta del personal emitidas por los empleados, y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones.
- Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA.
- Elaborar los comprobantes de diario, mediante el registro oportuno de la información siguiendo con los Principios Contables generalmente Aceptado, a objeto de obtener los estados financieros.
- Cualquier otra actividad fijada por el Gerente Administrativo de la empresa.

e. Jefe de planilla

- Supervisa y verifica diariamente as labores de preparación y revisión de la planilla de sueldo fijo, adicionales, ajustes de salarios, sobretiempo, decimotercer mes, descuentos.

licencias, vacaciones, planillas de autogestión de los funcionarios de la Institución que realiza el personal a su cargo según normas y procedimientos contables establecidos.

- Organiza al personal de acuerdo a sus tareas y necesidades.
- Distribuye el trabajo a realizar.
- Da instrucciones específicas para la realización de las tareas.
- Tramita los recursos materiales y físicos para la ejecución del trabajo.
- Comprueba la realización de los trabajos asignados para verificar el grado de avance de las mismas.
- Verifica diariamente los cálculos de los descuentos del personal para su aprobación y comprobar que los porcentajes de descuentos estén enmarcados dentro de lo que establece la Ley.
- Recibe los documentos del Capturador de Datos debidamente verificados en la computadora.
- Revisa los cálculos para verificar que los mismos están dentro de los porcentajes aprobados por la Ley autorizados.
- Firma los documentos que no se exceden del 20%.
- Los documentos cuyos cálculos incluye el 35%, lo envían a la Sub Dirección de Finanzas para su aprobación.
- Recibe los documentos debidamente firmados por la subdirección y procede a firmar por parte de la sección.
- Envía a la ventanilla de la recepción para su formal entrega a los interesados.

f. Facturador

- Confeccionar órdenes de entrega, facturas, anotar la cantidad de marchamos que corresponde a cada cisterna en las facturas y obtener firma del cliente.
- Revisar las transacciones de ventas durante el día, facturas, órdenes de entrega, recibos por dinero, ventas exportadas, fax enviados por oficinas centrales con pedidos de clientes.

- Preparar el cierre de ventas diario, confeccionando el reporte de ventas, reporte de ingresos, reporte de documentos de pago, reporte de órdenes anuladas, reporte de órdenes de entrega, reporte de facturas nulas, informes diarios de donaciones e informes de transferencias entre planteles.
- Firmar documentos de cobro de flete, pase de salida y factura de compra.⁷ Mantener el registro de firmas de clientes autorizados.

g. Operaciones

Con frecuencia, las actividades de producción/operaciones representan la parte más grande del activo humano y el capital de una organización. En la mayor parte de las industrias, los costos básicos por fabricar un producto o servicio se contraen con las operaciones, así que producción/operaciones pueden tener un gran valor como arma competitiva para la estrategia global de una compañía. Las fuerzas y debilidades de las cinco funciones de producción pueden significar el éxito o el fracaso de una empresa.

- **Procesos:** Las decisiones de los procesos se refieren al diseño del sistema de producción material. Las decisiones específicas incluyen elección de tecnología, distribución de las instalaciones, análisis del flujo del proceso, ubicación de las instalaciones, equilibrio de las líneas, control de procesos y análisis de transportes.
- **Capacidad:** Las decisiones de la capacidad se refieren a determinar los niveles óptimos de producción de la organización, ni demasiado ni muy poco. Las decisiones específicas incluyen pronósticos, planificación de instalaciones, planificación acumulada, programación, planificación de capacidad y análisis de corridas.
- **Inventarios:** Las decisiones de inventarios se refieren a la administración del nivel de materias primas, trabajo en proceso y productos terminados. Las decisiones específicas incluyen qué ordenar, cuándo ordenar, cuánto ordenar y manejo de materiales.

- **Fuerza de trabajo:** Las decisiones de la fuerza de trabajo se refieren a la administración de los empleados especializados, semi especializados, oficinistas y administrativos. Las decisiones específicas incluyen diseño de puestos, medición del trabajo, enriquecimiento de los trabajos, normas laborales y técnicas de motivación.
- **Calidad:** Las decisiones de la calidad pretenden garantizar la calidad de los productos y servicios producidos. Las decisiones específicas incluyen control de calidad, muestras, pruebas, certificación de calidad y control de costos.

h. Recepcionista

- Recibir las llamadas entrantes y canalizarlas a las distintas áreas de la empresa
- Efectuar las llamadas que le sean requeridas, en tiempo oportuno, manteniendo informados a los usuarios del status de su solicitud.
- Enviar, recibir y archivar fax.
- Tramitar solicitud de taxi.
- Mantener un registro de las llamadas.
- Gestionar la distribución de la correspondencia externa recibida
- Recibir a los visitantes, propiciando la atención por parte de la persona requerida, cuidando los aspectos de seguridad establecidos en la empresa para el ingreso de visitantes.
- Utilizar eficientemente los recursos asignados (equipos, horas hombre).
- Utilizar, resguardar y mantener la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el Cliente.
- Mantener y cumplir los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización.
- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.

E. POLÍTICAS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Para dar cumplimiento al plan de capacitación se propone un marco de referencia en el que se establece una serie de lineamientos que se detallan a continuación:

- El Departamento de Recursos Humanos elaborara un memorándum de invitación a la capacitación que será entregada a los jefes inmediatos.
- La capacitación debe estar contemplada a los cumplimientos de los objetivos de la empresa.
- El Departamento de Recursos Humanos junto con el facilitador serán los encargados de implementar y controlar los diferentes eventos de capacitación programados para el personal.
- Los módulos serán impartidos en dos unidades, cada unidad será desarrollada en una jornada laboral.
- En cada sesión se deberá dar 15 minutos para refrigerio y una hora para el almuerzo.
- El material de apoyo didáctico deberá ser entregado a cada uno de los participantes al inicio de cada módulo.
- Se deberá llevar un control de la asistencia de los participantes.
- Al finalizar la actividad deberá ser evaluado con el fin de medir el grado de asimilación y desempeño.
- La capacitación debe estar estipulada dentro del presupuesto general de la empresa.
- Todas las actividades deben responder al diagnóstico de necesidades que contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
- El programa debe estar orientado de tal manera que favorezca esencialmente tanto a los participantes como a la institución.
- La empresa deberá dar seguimiento y evaluar el rendimiento de los subordinados que han sido capacitados.

F. CARACTERÍSTICAS Y PERFIL DEL FACILITADOR

1. Características.

Durante el proceso de instrucción el capacitador es el principal motivador para un adecuado aprendizaje. Si es bien cierto que el aprendizaje es una decisión personal e individual, el capacitador juega un papel determinante en la decisión de los participantes por comprometerse con la actividad.

La personalidad, las actitudes y el comportamiento del capacitador en el salón de capacitación, son fundamentales para sacar adelante un curso, aun cuando este enfrente de problemas imprevistos.

Por el contrario, las actitudes y comportamiento inadecuados del facilitador, pueden echar a perder todo un procedimiento de planeación didáctica bien estructurado. La empatía y la identificación que se logra con su grupo, es fundamental para el cumplimiento de los objetivos.

La mejor herramienta que un facilitador tiene para influir en su grupo, es su propio comportamiento.

Las características que deberán cumplir los candidatos a desempeñar la función de facilitador o instructor de la empresa son:

- Voluntario
- Conocedor del tema
- Comunicativo
- Que transmita credibilidad
- Disponibilidad para compartir y aprender
- Conocedor del comportamiento humano
- Personalidad adecuada y admirable

No se debe perder de vista, que el instructor deberá ejercer un papel de guía y de modelador del comportamiento humano de los participantes, por lo que su ejemplo e influencia, no debe ser únicamente en el lugar del acontecimiento.

2. Perfil:

El Facilitador es una figura muy importante en las diferentes actividades de capacitación, ya que es quien se encarga de coordinar y lograr el aprendizaje de los participantes, es la persona profesionalmente capacitada que causa diferentes impresiones ya sea como líder, maestro, expositor, compañero, moderador, amigo, etc., a cada uno de los participantes. Para garantizar que la metodología de enseñanza a implementar sea la más adecuada. Es necesario que la persona que desempeñe el papel posea algunas características que le permitan desarrollar con éxito las diferentes actividades programadas.

Por otra parte, tiene como propósito proporcionar conocimientos, ayudar a desarrollar o perfeccionar habilidades y facilitar el proceso para cambiar actitudes que se requieren para el desarrollo profesional para ello hace uso de la comunicación. Por lo tanto, es conveniente que el aplique el proceso de la comunicación como una herramienta de formación.

Es importante comprender, reflexionar y asimilar lo que es un facilitador; de tal forma que el aspirante se comprometa a desarrollar virtudes importantes y evitar los errores que traerían como consecuencia el fracaso del grupo. Por lo se puede decir que el capacitador es: un guía, un innovador, un investigador, una autoridad, un profesional comprometido, una gran persona.

a. Requisitos que debe tener un capacitador.

Cuadro N°6 Requisitos de un capacitador.

Requisitos del perfil de un capacitador	
Edad	Mínimo 30 años
Sexo	Masculino, femenino.
Educación formal	Profesional graduado de la carrera de Administración de Empresas o carreras afines con estudios de Diplomados o Maestrías.
Experiencia laboral	2 años mínimo comprobables como facilitador en el área de Capacitación.
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de Microsoft Office (Word, Excel, Powerpoint) • Manejo de equipo audiovisual, amplio conocimiento en el • aplicación de planes de capacitación y en el área de servicio.
Competencias personales	<ul style="list-style-type: none"> • habilidad para relacionarse con los participantes (captar su atención e interactuar con ellos). • Facilidad para transmitir información para desarrollar a otros. - (Contenido) • Comunicación efectiva, capacidad para hablar en público, excelente expresión oral y escrita. • Productividad (iniciativa, mejora constante) • capacidad de investigación • aptitud • Orientación a objetivos y resultados. • Habilidad para relacionarse con grupos y solución de conflictos, buen comunicador y saber redactar informes.
Características	Objetivo, dinámico, respetuoso, puntual, responsable, ordenado, paciente, buen dramatizador, con sentido de buen humor, natural y congruente, buena presentación, creativo, sociable, saber escuchar, ético y disciplinado.

Fuente: elaboración del grupo de investigación.

b. Funciones

Quienes realicen el rol de facilitador tendrán bajo su responsabilidad las siguientes:

- Diseñar y elaborar el material a ser utilizado en el desarrollo de cada uno de los módulos de capacitación y coordinar con la institución para su reproducción y distribución.
- Organizar con las autoridades de la Empresa, todo el proceso para el desarrollo de las capacitaciones, que incluyen desde logística, local, distribución de espacio, equipo, entre otros, para el éxito de estos.
- Impartir el contenido de los módulos.
- Promover la comunicación entre los participantes.
- Ofrecer criterios para la selección, sistematización y aplicación.
- Actualizar la información que se utilice en el desarrollo de los contenidos.
- Cumplir con las horas establecidas en cada proyecto.
- Presentar informes de las actividades de evaluación y seguimiento del plan de capacitación.

c. Métodos y Medios de Enseñanza

En los métodos y medios de enseñanza se deben incluir todas aquellas tareas y actividades necesarias para que los participantes logren una mejor asimilación de los temas a desarrollar como también se cumplan los objetivos formulados en el tema en estudio.

Es importante considerar los siguientes aspectos

- ✓ Tema del curso/seminario
- ✓ Objetivos del curso/seminario
- ✓ Contenido del Plan de Capacitación
- ✓ Número de participantes
- ✓ Grado de participación que se espera de los participantes
- ✓ Tiempo disponible
- ✓ Disponibilidad de Recursos

i. Métodos de Enseñanza

Considerando lo anterior es importante determinar que los métodos más apropiados a utilizar en el desarrollo del Plan de Capacitación son los siguientes:

✓ **Clase Expositiva:**

Se basa en la transmisión de conocimientos del facilitador al participante ya que ofrece un enfoque crítico y ayuda a reflexionar las relaciones entre los diversos conceptos.

✓ **Participación Grupal:**

Constituye una forma didáctica de estudio, es decir permite reunir a los participantes en grupos reducidos para realizar las tareas asignadas por el capacitador.

✓ **Método de Casos:**

Es la descripción de una situación concreta con finalidades pedagógicas, es decir se propone el caso ya sea de forma individual o colectivamente para que se analice, se contrasten ideas y se lleguen a conclusiones, Induce a la práctica de aprender-haciendo.

✓ **Texto Programado:**

Es material educativo que guía al educador durante el proceso de aprendizaje.

ii. Medios de Enseñanza

Es el conjunto de técnicas lógicamente coordinadas para dirigir el aprendizaje del participante hacia determinados objetivos.

En cualquier plan de capacitación, en la selección se debe considerar los criterios:

- El conocimiento y dominio técnico didáctico del medio que se va a utilizar
- Procedimiento que debe contribuir a elevar las posibilidades y calidad de trabajo de enseñanza
- facilitar la asimilación de los capacitando en sus diferentes etapas
- El material debe ser legible y de fácil comprensión.

Las formas de enseñanza que se recomiendan para el desarrollo del plan de capacitación son los siguientes:

✓ **Apoyo Didáctico:**

Son todos aquellos elementos empleados por el facilitador para lograr el aprendizaje y asimilación de los participantes; por lo que en la cedula de contenido didáctico se ha considerado folletos, textos programados, plumones, diapositivas, pizarra; para ser utilizados durante la actividad.

✓ **El medio visual:**

Seleccionado para el desarrollo de la formación es el video proyector o cañón, ya que permite al facilitador realizar la exposición de manera objetiva como también crea una mayor atención.

G. CONTENIDOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

1. Descripción del Plan de Capacitación

El Plan de Capacitación se ha elaborado en cuatro módulos, donde cada uno contiene dos unidades que incluyen temas de interés para el personal técnico y administrativo de la empresa SERVENDIS S.A de C., con la finalidad de ampliar los conocimientos a cada uno de ellos. Serán impartidos en día de semana en horarios hábiles (8:00 am a 3:30 pm). Donde se tendrá una duración de 15 horas, haciendo un total de 60 horas distribuidas en 4 módulos.

Al inicio de la actividad se dará una bienvenida especial a todos los empleados participantes, seguida de una breve introducción para que puedan comprender la importancia de dicha capacitación, dando a conocer los diferentes puntos a desarrollar.

El planeamiento didáctico ha sido elaborado de forma que el participante entre en ambiente con el instructor, obteniendo los conocimientos necesarios a través de diferentes dinámicas que serán implementadas, y que tengan relación con el tema.

Al finalizar se hará la entrega de los diplomas previamente diseñados, firmados por el facilitador y la administradora general de la organización.

El lugar donde se llevará a cabo la formación será “El Círculo Militar”, designada por la empresa ya que se considera con un ambiente agradable, confortable y accesible.

2. Descripción Modular del Plan de Capacitación

Se establecen temas de mucha importancia que los empleados deben de conocer, aplicar y saber ejecutar para que al tener contacto con los clientes, brinden un servicio que sea de gran satisfacción; por lo cual es necesario que las personas que sean capacitadas adquieran y pongan toda su disponibilidad de aprender en cada sesión que se impartirá referente al tema a impartir.

Cada uno de las cédulas detalla el tema a impartir, la descripción del contenido a desarrollar, el objetivo, la metodología a emplear, el tiempo, los recursos a utilizar.

A continuación se detalla cada contenido temático.

a. Módulo I: Gestión de la inteligencia emocional

Se pretende lograr que los participantes aprendan a conocerse y aceptarse, logrando mantener las emociones propias bajo control, evitando reacciones negativas ante los demás o situaciones y fundamentalmente, que aprendan a cuidarse a nivel físico y mental para que sus responsabilidades no se conviertan en una pesada carga y puedan ofrecer una atención de

calidad para las personas. Durante la capacitación se utilizarán técnicas de aprendizaje tales como exposición, charlas dialogadas, dinámicas grupales y recursos audiovisuales, tales como proyector de cañón, videos educativos.

b. Módulo II: Relaciones humanas, motivación y autoestima para la atención al cliente.

Se desarrollarán los temas relacionados con la motivación y autoestima para el servicio al cliente, además se analizarán que aspectos de la personalidad laboral deben autocontrolar si quieren triunfar y cuáles deben utilizar con mayor énfasis; lograrán desprender actitudes negativas y reaprenderán actitudes positivas, evitarán posturas defensivas y de rechazo a la autocrítica.

No se limitarán a una forma automática de resolver problemas, sino centren su atención en identificar y corregir los errores del comportamiento.

c. Módulo III: Endocalidad como parte del trabajo en equipo.

Se pretende orientar a los participantes en el trabajo en equipo para un mejor desarrollo personal e incrementen sus destrezas o habilidades para ayudar a los demás a aprender rápidamente y eficientemente técnicas y prácticas nuevas, ya que los crecientes cambios demandan que la gente aprenda nuevas destrezas.

LA ENDOCALIDAD “La Calidad de Adentro hacia Afuera” es una herramienta eficaz para el desarrollo del personal de su empresa, pues obtendrá los siguientes beneficios:

- Los empleados serán capaces de manejar su tiempo y manejarse ellos mismos de modo eficaz, evitando el estrés, la presión y la incertidumbre que se presente.
- Definirán sus valores con base de su desarrollo personal.
- Formarán y organizarán equipos de alto rendimiento.

d. Módulo IV: Como detectar las necesidades del cliente y como hacer presentaciones y demostraciones efectivas.

Se pretende que los empleados identifiquen las diferentes formas de abordar un cliente, para que utilicen los cinco sentidos en la presentación de las ventas y las diferentes estrategias de acuerdo al tipo del cliente, además fomentar en los participantes la importancia de mantener excelentes relaciones así mismo conocerán la base para la confianza en ellos.

También así como Anticiparse a los requerimientos de un cliente quien a su vez, debe ser satisfecho en sus necesidades, con tal de satisfacer las necesidades propias de la empresa.

H. MÓDULOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Cuadro N°7 Descripción de módulos de capacitación


 SERVENDIS S.A. DEC.V.	EMPRESA SERVICIOS EN VENTAS Y DISTRIBUCIÓN (SERVENDISN S.A. DE C.V.)
MODULO INSTRUCCIONAL	
SEMINARIO: fortaleciendo el desempeño en el área de atención al cliente DURACIÓN: 60 horas	
<p>OBJETIVO GENERAL: Desarrollar un plan de capacitación en el área de atención al cliente que ayude a la organización a formar una fuerza de trabajo facultada y competitiva ante un mercado globalizado.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir las actividades del Plan de Capacitación y el tiempo estimado para implementarlo. • Fomentar en los participantes la importancia de mantener excelentes relaciones, motivación y auto estima, para el buen desempeño de sus funciones. • Proporcionar mecanismos de seguimiento y control con la finalidad de determinar los resultados obtenidos. 	

TOPICOS	CONTENIDO TEMATICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HRS
MODULO I	GESTIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	Adquirir conocimientos básicos de habilidades prácticas relacionadas al manejo de las emociones con el propósito de promover el desarrollo humano y organizacional.	15
MODULO II	RELACIONES HUMANAS, MOTIVACIÓN Y AUTOESTIMA PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE.	Desarrollar una fuerza de trabajo facultada y competitiva, cuya meta principal sea entregar un servicio excepcional y legendario a través del conocimiento del comportamiento humano y la integración del pensamiento de la mejora personal a conceptos claves para el servicio.	15
MODULO III	ENDOCALIDAD COMO PARTE DEL TRABAJO EN EQUIPO.	Colaborar al trabajo en equipo, en el perfeccionamiento de la capacidad personal y laboral, teniendo como transformación, “el ser humano”, el cual si sabe unir sus fuerzas y atributos internos será capaz de levantarse cuantas veces sea necesario para cambiar de posición punto de partida, el núcleo y el punto final de cualquier el curso de las situaciones más difíciles.	15
MODULO IV	COMO DETECTAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y COMO HACER PRESENTACIONES Y DEMOSTRACIONES EFECTIVAS	Aprender a descubrir de una forma efectiva las necesidades del cliente, utilizando técnicas complementarias que ayudaran a cerrar con éxito las ventas además lograr que los participantes puedan organizar presentaciones efectivas, con objetivos precisos, utilizando estrategias específicas de acuerdo a su prospecto.	15

Fuente: Cámara de comercio e Industrias El Salvador.

1. CONTENIDO TEMÁTICO DEL MÓDULO I

Cuadro N°8 Gestión de la Inteligencia Emocional

 <small>SERVENDIS S.A. DEC.V.</small>	NOMBRE DEL MODULO: La Gestión de la Inteligencia Emocional	DURACIÓN 15 horas
Dirigido: a gerentes, jefes de áreas, empleados y todos aquellos que tengan funciones de supervisión.		
Objetivo: adquirir conocimientos básicos y habilidades prácticas relacionadas al manejo de las emociones con el propósito de promover el desarrollo humano y organizacional.		
DESARROLLO Y CONTENIDO		
<p>TEMA 1: SORPRESA. ¿Dónde ESTAN LOS EXCELENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La razón y la emoción • Ineptitud emocional • Dos mentes en el ser humano <p>TEMA 2: LA INTELIGENCIA EMOCIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos básicos • Naturaleza de la inteligencia emocional. • Cuatro pilares de la inteligencia emocional. • Beneficio del conocimiento de las emociones • La autoconciencia <p>TEMA 3: EL AUTODOMINIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • El autocontrol • Que nos mueve • Automotivación <p>TEMA 4: LA APTITUD EMOCIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia autentica (ser asertivo) • Característica del dominio emocional: confianza, valor, adaptabilidad. <p>TEMA 5: SER HABIL CON LA GENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia relacional, componentes de la inteligencia emocional • Empatía. El radar social • Colaboración de equipos • Consiente intelectual grupal. <p>TEMA 6: LA ORGANIZACIÓN DOTADA CON INTELIGENCIA EMOCIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones inteligentes • Las habilidades sociales • El corazón del desempeño <p>TEMA 7: LA ALQUIMIA EMOCIONAL PENSANDO EN EL FUTURO</p> <ul style="list-style-type: none"> • El flujo intuitivo y cambio de tiempo reflexivo • Creatividad para el futuro 		

Fuente: Cámara de comercio e Industrias El Salvador.

a. Programación de actividades modulo I Gestión de la Inteligencia Emocional

Cuadro N°9 actividades del módulo 1 día 1

MODULO I/ DIA 1 GESTIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL								
CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	HORA	TIEMPO	ASISTENCIA	GRUPO	RECURSO
Bienvenida, Presentación e Introducción	Generar confianza entre el facilitador y el capacitando	Activa Participativa	Administradora	8:00-8:40 am	40 minutos	16 empleados administrativos	01	Micrófono
Introducción	Presentar agenda que incluye: objetivos, contenido del programa y la metodología	Expositiva	Facilitador	8:40-9:40 am.	60 minutos			Pizarra, Plumones, Laptop, Video, Proyector
Dinámica	comprender a través de la dinámica cómo funciona la inteligencia emocional	Participativa	Facilitador	9:40- 10 am	20 minutos			Grabadora con música agradable
Receso				10- 10:15 am	15 minutos			

MODULO I/ DIA 1

CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	HORA	TIEMPO	ASISTENCIA	GRUPO	RECURSO
<ul style="list-style-type: none"> • Sorpresa, donde están los Excelentes • La inteligencia emocional 	Que los participantes comprendan la importancia de los conceptos básicos de la inteligencia emocional	Expositiva Activa Participativa	Facilitador	10:15-11:15 am	60 minutos			Pizarra, Plumones Laptop, Video Proyector
Videos	Que a través de un video se pueda comprender los temas expuestos	Activa	Facilitador	11:15-12:00 m	45 minutos			Laptop, Video Proyector
Almuerzo				12:00-1:00 pm	60 minutos			

MODULO II / DIA 1								
CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	HORA	TIEMPO	ASISTENCIA	GRUPO	RECURSO
<ul style="list-style-type: none"> • El autodomnio • La actitud emocional • Ser hábil con la gente 	Que los participantes comprendan la importancia del autodomnio y la actitud emocional.	Expositiva Activa Participativa	Facilitador	1:00-2:00 pm	60 minutos			Pizarra ,Plumones Laptop, Video Proyector
Dinámica de grupo	Lograr que los participantes interactúen a fin de generar confianza	Participativa	Facilitador	2:00-2:45 pm	45 minutos			Grabadora con música agradable
Refrigerio				2:45 – 3:00 pm	15 minutos			
Comentarios, preguntas y respuestas	Conocer las inquietudes de los participantes y aclarar dudas	Activa Participativa		3:00-3:30 pm	30 minutos			Facilitador

Cuadro N°10 actividades del módulo 1 día 2

MODULO I/ DIA 2								
CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	HORA	TIEMPO	ASISTENCIA	GRUPO	RECURSO
Bienvenida, Presentación e Introducción	Generar confianza entre el facilitador capacitando	Activa Participativa	Administradora	8:00-8:40am	40 minutos	16 empleados administrativos	01	Micrófono
Introducción	Presentar agenda que incluye: objetivos, contenido del programa y la metodología	Expositiva	Facilitador	8:40-9:40 am	60 minutos			Pizarra Plumones Laptop Video Proyector
Dinámica	Que comprendan a través de la dinámica cómo funcionan las emociones	Participativa	Facilitador	9:40-10:00 am	20 minutos			Equipo de sonido, plumones y papelería

MODULO I/ DIA 2								
CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	HORA	TIEMPO	ASISTENCIA	GRUPO	RECURSO
Receso				10:00 - 10:15 am	15 minutos			
Video sobre tema	Lograr mayor claridad sobre el tema	Activa	Facilitador	11:15- 12:00 am	45 minutos			Laptop Video Proyector
Almuerzo				12:00- 1:00pm	60 minutos			
Ser hábil con la gente, La organización dotada de inteligencia y la alquimia emocional pensando en el futuro	Lograr que los participantes comprendan los componentes de la inteligencia emocional y el propósito de promover el desarrollo humano y organizacional	Expositiva Activa Participativa	Facilitador	1:00- 2:00 pm	60 minutos			Pizarra Plumones Laptop Video Proyector


MODULO I/ DIA 2

CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	HORA	TIEMPO	ASISTENCIA	GRUPO	RECURSO
Dinámica de grupo	Dinámica de grupo	Participativa	Facilitador	2:00- 2:45 pm	45 minutos			Papelería, plumones, equipo de sonido
Refrigerio				2:45 – 3:00 pm	15 minutos			
Comentarios, preguntas y Respuestas	Conocer las inquietudes y aclarar dudas	Activa Participativa	Facilitador	3:00- 3:30 pm	30 minutos			Pizarra Plumón

Fuente: elaborado por equipo de investigación

2. CONTENIDO TEMÁTICO DEL MOULO II

Cuadro N°11 Relaciones Humanas. Motivación y Autoestima para la Atención al Cliente.

 <p>SERVENDIS S.A. DEC.V.</p> <p style="text-align: center;">NOMBRE DEL MODULO: RELACIONES HUMANAS, MOTIVACIÓN Y AUTOESTIMA PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE.</p>	DURACIÓN 15 horas
<p>Dirigido: al personal miembro de unidades operativas o departamentos que requieren llevar a cabo un trabajo en equipo y donde las relaciones interpersonales son fundamentales para alcanzar los objetivos o metas propuestas dentro del medio laboral.</p>	
<p>Objetivo: desarrollar una fuerza de trabajo facultado y competitivo cuya meta principal sea entregar un servicio excepcional y legendario a través del conocimiento del comportamiento humano y la integración del pensamiento de la mejora personal a conceptos claves para el servicio.</p>	
DESARROLLO Y CONTENIDO	
<p>TEMA 1: COMPORTAMIENTO HUMANO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales • Motivación y autoestima • Poder circunstancial <p>TEMA 2: ACTITUDES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagrama del comportamiento humano • La personalidad • Actitudes positivas - negativas • Características de las personas proactivas <p>TEMA 3: CLIENTE OCULTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la evaluación realizada a la empresa • Proceso de creación de servicios • Tipo de servicios • Las actitudes en el servicio • La resistencia genética, sicología y medio el ambiente <p>TEMA 4: PREPARANDOSE PARA RECIBIR EL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palabras mágicas y nuestro empaque • Modificando nuestras palabras • El buen trato al cliente • Cuánto vale la lealtad de un cliente. 	

Fuente: elaborado por grupo de investigación

a. Programación de actividades módulo II Relaciones humanas, Motivación y Autoestima para la Atención al Cliente.

Cuadro N°12 actividades del Módulo II día 1

MODULO II/ DIA 1								
RELACIONES HUMANAS, MOTIVACIÓN Y AUTOESTIMA PARA EL SERVICIO AL CLIENTE								
CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	HORA	TIEMPO	ASISTENCIA	GRUPO	RECURSO
Bienvenida, Presentación e Introducción	Dar a conocer el contenido del programa y la metodología	Activa Participativa	Administradora	8:00-8:40 am	40 minutos	15 a 20 empleados (impulsadoras, promotores de venta, distribuidores)	03	Micrófono
Conceptualización e Importancia de relaciones interpersonales motivación autoestima poder circunstancial.	Brindar los fundamentos teóricos básicos , despertar la introspección ya que la eficiencia depende del modo de razonar que las personas tenemos acerca de nuestras actitudes	Expositiva	Facilitador	8:40-9:40 am.	60 minutos			Pizarra, Plumones, Laptop, Video, Proyector
Dinámica	Verificar si los empleados han comprendido la importancia sobre motivación, relaciones humanas y la autoestima .	Participativa	Facilitador	9:40-10 am	20 minutos			Papel Grabadora CD

MODULO II / DIA 1								
CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	HORA	TIEMPO	ASISTENCIA	GRUPO	RECURSO
Receso				10:00-10:15 a.m.	15 minutos			
ACTITUDES Diagrama del Comportamiento humano. <ul style="list-style-type: none"> • La Personalidad • Actitudes positivas-negativas • Características de la Persona Proactiva 	Analizar qué aspectos de la personalidad laboral deben auto controlar si quieren triunfar y cuales deben utilizar si quieren triunfar y cuales deben utilizar con mayor énfasis.	Expositiva Activa Participativa	Facilitador	10:15-11:15am	60 minutos			Pizarra, Plumones
Videos	Facilitar el aprendizaje de los participantes	Activa	Facilitador	11:15-12:00 m	45 minutos			Laptop Video Proyector

MODULO II / DIA 1								
CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	HORA	TIEMPO	ASISTENCIA	GRUPO	RECURSO
Almuerzo				12:00 m – 1:00pm	60 minutos			
Dinámica de animación	Desarrollar en los empleados una actitud Positiva	Participativa	Facilitador	1:00- 2:00 pm	60 minutos			Sillas Grabadora
Las Importancias de las Actitudes en el Trabajo. Y Componentes de la Personalidad	Fomentar en los participantes la importancia de tener excelentes relaciones motivación y autoestima , para el buen desempeño de sus funciones	Expositiva, Activa y Participativa	Facilitador	2:00 - 2:45 pm	45 minutos			Grabadora con música agradable

MODULO II / DIA 1

MODULO II / DIA 1								
CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	HORA	TIEMPO	ASISTENCIA	GRUPO	RECURSO
Refrigerio				2:45 – 3:00 pm	15 minutos			
Comentarios, preguntas y respuestas	Conocer las inquietudes y aclarar dudas	Activa Participativa	Facilitador	3- 3:30 pm	30 minutos			Pizarra Pilot

Cuadro N°13 actividades del Módulo II día 2

MODULO II/ DIA 2								
CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	HORA	TIEMPO	ASISTENCIA	GRUPO	RECURSO
Bienvenida, Presentación e Introducción	Dar a conocer el contenido del programa y la metodología	Activa Participativa	Facilitador	8:00-8:40 am	40 minutos	15 a 20 empleados (impulsadoras, promotores de venta, distribuidores)	03	Micrófono , Pizarra y Pilot
<p>CLIENTE OCULTO :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la evaluación realizada a la empresa • Proceso de Creación de Servicio • Tipos de Servicio <ul style="list-style-type: none"> • Las Actitudes en el Servicio • Resistencia de Genética psicológica y del medio ambiente 	Analizar y comentar los resultados de la visita, concientizar acerca de la importancia de aspectos evaluados a través del cliente oculto.	Expositiva, Activa Participativa	Facilitador	8:40-9:40 am.	60 minutos			Pizarra Plumones Proyectos Laptop

MODULO II / DIA 2


CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	HORA	TIEMPO	ASISTENCIA	GRUPO	RECURSO
<p>PREPARANDOME PARA RECIBIR AL CLIENTE :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palabras mágicas y nuestro empaque. • Modificando nuestras palabras 	<p>Concientizar acerca de la importancia de cada uno de los participantes acerca de la influencia dentro de la empresa</p>	<p>Participativa</p>	<p>Facilitador</p>	<p>9:40-10:00 am</p>	<p>40 minutos</p>			<p>Micrófono</p>
<p>RECESO</p>				<p>10-10:15 am</p>	<p>15 minutos</p>			
<p>CONTINUACION DEL TEMA :</p> <ul style="list-style-type: none"> • El buen trato al cliente. 		<p>Participativa</p>	<p>Facilitador</p>	<p>10:15 am- 12 m</p>	<p>45 minutos</p>			<p>Proyector</p>

MODULO II/ DIA 2								
CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	HORA	TIEMPO	ASISTENCIA	GRUPO	RECURSO
Almuerzo				12:00-1:00 pm	60 minutos			
Dinámica de animación	Desarrollar en los empleados una actitud positiva	Participativa	Facilitador	1:00-2:00pm	60 minutos			Sillas Grabadora
CONTINUACION • Cuánto vale la lealtad de un cliente.		Activa Participativa	Facilitador	2:00-2:45 pm	45 minutos			Proyector
Refrigerio				2:45-3:00 pm	15 minutos			
Comentarios, preguntas y Respuestas	Conocer las inquietudes y aclarar Duda	Activa Participativa	Facilitador	3:00-3:30 pm	30 minutos			Pizarra Pilot

Fuente: elaborado por el grupo de trabajo.

3. CONTENIDO TEMATICO DEL MODULO III

Cuadro N° 14 Endocalidad como parte del trabajo en equipo

 <p>SERVENDIS S.A. DEC.V.</p> <p>NOMBRE DEL MODULO: ENDOCALIDAD COMO PARTE DEL TRABAJO EN EQUIPO.</p>	<p>DURACIÓN 15 horas</p>
<p>Dirigido: al personal operativo, administrativo de la organización.</p>	
<p>Objetivo: perfeccionar la capacidad personal y laboral de los participantes a fin de lograr una adaptación de los diferentes procesos de cambio que pueden darse en las organizaciones.</p>	
<p>DESARROLLO Y CONTENIDO</p>	
<p>TEMA 1: TRABAJO EN EQUIPO SUS REQUISITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concepto de equipo • Grupos versus equipos • Características de un equipo • Etapas de desarrollo • La comunicación y los factores fundamentales • Tipos de liderazgos • La ley de la abundancia (relación ganar, ganar) • Modelo de desempeño de un equipo <p>TEMA 2: AUTOMANEJO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerenciando nuestro cerebro • Ejercitando nuestro cerebro • Como puedo modificar mi pensamiento y romper con la barrera que no me permite mejorar. <p>TEMA 3: DE ADENTRO HACIA AFUERA PARA EL TRABAJO EN EQUIPO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dinámicas (percibiendo diferencias, de agilidad mental) • Hemisferio cerebrales y su identificación • Gimnasia cerebral y sus beneficios • De adentro hacia afuera (autoevaluación) <ul style="list-style-type: none"> -Cuál es el sentimiento y el dialogo interno que los acompaño durante ese día - Que efectos han tenido esos patrones de conducta y la forma como resuelve sus problemas? - ¿Qué se le ocurre a usted que podría ser para cambiar?. 	

Fuente: elaborado por el grupo de investigación

a. Programación de actividades del módulo III Endocalidad como parte del Trabajo en Equipo.

Cuadro N°15 actividades del módulo III día 1

<p style="text-align: center;">MODULO III/ DIA 1 ENDOCALIDAD COMO PARTE DEL TRABAJO EN EQUIPO.</p>								
CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	HORA	TIEMPO	ASISTENCIA	GRUPO	RECURSO
Bienvenida, Presentación e Introducción	Dar a conocer el contenido del programa y la metodología	Activa Participativa	Administradora	8:00- 8:40 am	40 minutos	15 a 20 empleados (impulsadoras, promotores de ventas y distribuidores)	03	Micrófono
Introducción	Presentar agenda que incluye: objetivos, contenido del programa y la metodología	Expositiva	Facilitador	8:40- 9:40 am.	60 minutos			Pizarra, Plumones, Laptop, Video, Proyector
Dinámica	Generar ambiente entre los capacitando y facilitador	Participativa	Facilitador	9:40- 10:00am	20 minutos			Papel Grabadora CD
. Receso				10 -10:15 a.m.	15 minutos			

MODULO III/ DIA 1								
CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	HORA	TIEMPO	ASISTENCIA	GRUPO	RECURSO
. Introducción, áreas principales del desarrollo del recurso humano Barreras y acciones en seguir en el desarrollo Fuerzas que conducen e impiden la eficiencia	Que los participantes puedan identificar las razones de por qué las personas temen al cambio, tanto personal como organizacional.	Expositiva	Facilitador	11:15-12:00 md	45minutos			Laptop Video Proyector
Almuerzo				12:00 - 1:00 pm	60 minutos			
EL AUTOMANEJO <ul style="list-style-type: none"> • El cuidado y el manejo de uno mismo • Preservando realizando el mayor bien: uno mismo • Ahorrando energía • Proactividad 	Que los trabajadores sean capaces de administrar su tiempo y manejar ellos mismos de modo eficaz.	Expositiva	Facilitador	1:00-2:00 pm	60 minutos			Pizarra Plumones Laptop Proyector

MODULO III/ DIA 1								
CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	HORA	TIEMPO	ASISTENCIA	GRUPO	RECURSO
Dinámica de grupo	Poner en práctica los temas anteriormente vistos formando equipos de trabajo para solucionar un problema	Expositiva	Facilitador	2:00-2:45 pm	45 minutos			Espacio Físico
Refrigerio				2:40-3:00 pm	15 minutos			
Comentarios, preguntas y respuestas	Dejar un espacio para que los capacitando exponga sus inquietudes, Comentarios o sugerencias.	Activa Participativa	Facilitador	3:00 - 3:30 pm	30 minutos			Pizarra Plumones Laptop Proyector

Cuadro N°16 actividades del nmódulo III día 2

MODULO III/ DIA 2								
CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	HORA	TIEMPO	ASISTENCIA	GRUPO	RECURSO
Bienvenida, Presentación e Introducción	Dar la Bienvenida y dar a conocer la importancia del tema a tratar	Expositiva	Facilitador	8:00 – 8:40am	40 minutos			Micrófono
<p>DE ADENTRO HACIA AFUERA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolución de los sistemas • Los paradigmas <ul style="list-style-type: none"> • ¿somos nosotros del todo o formamos parte del? • Las facultades del ser: <ul style="list-style-type: none"> - Los cuatro verbos de la vida - valores 	Que los participantes desarrollen nuevas actitudes, que eviten las obsolescencias personales e incrementen sus destrezas o habilidades para ayudar a los demás aprender rápida y eficientemente técnicas y practicas nuevas.	Expositiva, Activa Participativa	Facilitador	8:40- 9:40 am	60 minutos			Pizarra Plumones Proyectos Laptop


MODULO III/ DIA 2								
CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	HORA	TIEMPO	ASISTENCIA	GRUPO	RECURSO
CONTINUACIÓN: -confirmación de valores Identificando nuestro propio centro -los hábitos -planteamiento estratégico laboral		Expositiva	Facilitador	9:40-10:00am	20'			Laptop Video Proyector
Receso				10:00 - 10:15 a.m.	15'			
Dinámica	Generar ambiente entre los capacitando y facilitador	Participativa	Facilitador	11:15 - 12md	45'			Espacio Físico

MODULO III/ DIA 2								
CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	HORA	TIEMPO	ASISTENCIA	GRUPO	RECURSO
Almuerzo				12:00 - 1:00 pm	60 minutos			
<p>DE ADENTRO HACIA AFUERA PARA EL TRABAJO EN EQUIPO: Dinámicas de trabajo en equipo</p> <p>De adentro hacia afuera evaluación</p> <p>¿Cuál es el sentimiento y el dialogo interno que nos acompañó durante este día?</p> <p>Que efectos han tenido estos patrones en sus conducta y la forma como resuelve sus problemas?.</p>	<p>Que los participantes conozcan y acepten sus límites y miedos, y que tengan el coraje suficiente para enfrentarlos; permitiendo de esta manera trascender sobre sus límites y alcanzando así un mejoramiento integral.</p>	Expositiva	facilitador	1:00- 2:00pm	60 minutos			Laptop Video Proyecto

MODULO III/ DIA 2								
CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	HORA	TIEMPO	ASISTENCIA	GRUPO	RECURSO
Dinámica de grupo	Poner en práctica los temas anteriormente vistos formando equipos de trabajo para solucionar un problema	Expositiva	Facilitador	2:00 - 2:45 pm	45 minutos			Espacio Físico
Refrigerio				2:45 – 3:00pm	15 minutos			
Comentarios, preguntas y respuestas	Dejar un espacio para que los capacitando exponga sus inquietudes, comentarios o sugerencias	Activa Participativa	Facilitador	3:00 - 3:30 pm	30 minutos			Pizarra Plumón.

4. CONTENIDO TEMÁTICO DEL MODULO IV

Cuadro N° 17 Como detectar las necesidades del cliente y como hacer presentaciones y demostraciones efectivas

 <p>SERVENDIS S.A. DEC.V.</p> <p>NOMBRE DEL MODULO: COMO DETECTAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y COMO HACER PRESENTACIONES Y DEMOSTRACIONES EFECTIVAS.</p>	<p>DURACIÓN 15 horas</p>
<p>Dirigido: al personal operativo de la organización</p>	
<p>Objetivo: Aprender a descubrir de una forma efectiva las necesidades del cliente, utilizando técnicas complementarias que ayudaran a cerrar con éxito las ventas además lograr que los participantes puedan organizar presentaciones efectivas, con objetivos precisos, utilizando estrategias específicas de acuerdo a su prospecto.</p>	
<p style="text-align: center;">DESARROLLO Y CONTENIDO</p>	
<p>TEMA 1: COMO DETECTAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • La venta como satisfacción de necesidades • Técnicas de sondeo • Técnicas de apoyo <p>TEMA 2: COMO HACER PRESENTACIONES Y /O DEMOSTRACIONES EFECTIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El primer contacto. Presentación de sí mismo • Diferentes formas de abordar un cliente • Uso de los cinco sentidos en la presentación de ventas • Diferentes estrategias de acuerdo al tipo del cliente • Formula atención interés –deseo acción. 	

Fuente: elaborado por el grupo de investigación

a. Programación de actividades del módulo IV como detectar las necesidades del cliente y como hacer presentaciones y demostraciones efectivas

Cuadro N°18 actividades módulo IV día 1

MODULO IV/ DIA 1 COMO DETECTAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y COMO HACER PRESENTACIONES Y DEMOSTRACIONES EFECTIVAS								
CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	HORA	TIEMPO	ASISTENCIA	GRUPO	RECURSO
Bienvenida, Presentación e Introducción	Dar la Bienvenida y dar a conocer la importancia del tema a Tratar.	Expositiva	Facilitador	8:00 – 8:40am	40 minutos	15 a 20 empleados (impulsadoras, promotores de ventas y distribuidores)	03	Micrófono
Introducción	Presentar agenda que incluye: objetivos, contenido del programa y la Metodología.	Expositiva, Activa Participativa	Facilitador	8:40- 9:40 am	60 minutos			Pizarra Plumones Proyectos Laptop
Dinámica	Generar un ambiente agradable	Expositiva	Facilitador	9:40- 10 am	20 minutos			Espacio físico, folletería referente al tema

MODULO IV/ DIA 1								
CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	HORA	TIEMPO	ASISTENCIA	GRUPO	RECURSO
Receso				10:00-10:15 am	15 minutos			
Como hacer presentaciones y /o demostraciones efectivas	Que los participantes puedan organizar presentaciones efectivas, utilizando estrategias especifica.	Expositiva	Facilitador	10:15-12:00 md	60 minutos			Pizarra Plumones Laptop Video Proyector
Almuerzo				12:00 m – 1:00pm	60 minutos			
Dinámica	Lograr que los participantes los diferentes sistemas de servicio al cliente.	Participativa	Facilitador	1:00-2:00 pm	60 minutos			Sillas Grabadora, folletos

MODULO IV/ DIA 1								
CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	HORA	TIEMPO	ASISTENCIA	GRUPO	RECURSO
Video	Que los empleados aprendan a través de presentaciones y videos sobre cómo abordar los clientes.	Expositiva, Activa y Participativa	Facilitador	2:00 a 3:00pm	60 minutos			Laptop Video Proyector
Receso				3.00 a 3:15 pm	15 minutos			
Comentarios, preguntas y respuestas	Dejar un espacio para que los Capacitando exponga sus inquietudes, comentarios o sugerencias.	Activa Participativa	Facilitador	3:15 - 3:30 pm	15 minutos			Pizarra Plumón

Cuadro N°19 actividades módulo IV día 2

MODULO IV/ DIA 2								
CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	HORA	TIEMPO	ASISTENCIA	GRUPO	RECURSO
Bienvenida, Presentación e Introducción	Dar la Bienvenida y dar a conocer la importancia del tema a Tratar.	Expositiva	Facilitador	8:00 – 8:40am	40 minutos	15 a 20 empleados (impulsadoras, promotores de ventas y distribuidores)	03	Micrófono
Introducción	Presentar agenda que incluye: objetivos, contenido del programa y la Metodología.	Expositiva, Activa Participativa	Facilitador	8:40- 9:40 am	60 minutos			Pizarra Plumones Proyectos Laptop
Dinámica	Generar un ambiente Agradable	Expositiva	Facilitador	9:40- 10 am	20 minutos			Espacio físico, folletería referente al tema

MODULO IV/ DIA 2								
CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	HORA	TIEMPO	ASISTENCIA	GRUPO	RECURSO
Receso				10:00 - 10:15 am	60 minutos			Micrófono
Uso de los cinco sentidos en la presentación de la ventas y diferentes estrategias, de acuerdo al tipo del cliente.	.logra que los participan tengan una mayor comprensión de las presentaciones efectivas con objetivos precisos y estrategias de acuerdo a los tipos de clientes	Participativa	Facilitador	11:15- 12 am	45 minutos			Pizarra Plumones Proyectos Laptop
Almuerzo				12:00- 1:00pm	60 minutos			

MODULO IV/ DIA 2								
CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	HORA	TIEMPO	ASISTENCIA	GRUPO	RECURSO
COMO DETECTAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE: <ul style="list-style-type: none"> • La venta como satisfacción de necesidades • Técnicas de sondeo • Técnica de apoyo 	Aprender a descubrir una forma efectiva las necesidades del cliente, utilizando técnicas que ayuden a cerrar con éxito las ventas	Expositiva Activa Participativa	Facilitador	1:00-2:00 pm	60 minutos			Micrófono
.Dinámica de grupo	. Lograr que los participantes interactúen a fin de generar confianza	Participativa	Facilitador	2:00-2:45 pm	45 minutos			Equipo de sonido, papelería, plumones
Refrigerio				2:45 – 3:00 pm	15 minutos			

MODULO IV/ DIA 2								
CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	HORA	TIEMPO	ASISTENCIA	GRUPO	RECURSO
Comentarios, preguntas y respuestas	Conocer las inquietudes y aclarar dudas	Activa Participativa	Facilitador	3:00-3:30 pm	30 minutos			Pizarra Plumón

Fuente: elaborado por el grupo de investigación

I. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

Una vez elaborado el plan de capacitación se presentara a la Administradora General de Servicios en Ventas y Distribución (SERVENDIS. S.A de C.V.) Para su aprobación, en tal sentido el objetivo, es elevar el nivel de productividad de los empleados, mejorar el deseo de superación personal y de compromiso hacia las actividades que realizan, como a la empresa misma.

El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de realizar el memorándum de invitación al personal, el cual se les hará llegar a través de su jefe inmediato, de igual manera se encargara de todo lo relacionado a logística, evaluación y seguimiento de los participantes y el facilitador, por medio de evaluaciones al término de cada módulo con la finalidad de determinar los resultados obtenidos, para llevar a cabo la actividad es necesario que la empresa asigne fondos para su implementación.

Se creó un cronograma para que todos los empleados técnicos y administrativos puedan recibir el curso de aprendizaje, tomando en cuenta el tiempo de duración de cada uno de los módulos y también coordinando el tiempo en que existe menor demanda del servicio para evitar afectar a los clientes, después de examinar que días serían los más apropiados para su desarrollo, junto con el área de recursos humanos y la gerente administrativa se acordó que los grupos serian de 15 a 20 personas máximo, dentro de jornada laboral. Para el área administrativa las capacitaciones serian realizadas el sábado. Logrando así que todos los empleados reciban las capacitaciones mejorando la atención al cliente y la calidad del servicio sin afectar el mismo por falta del personal. Solo los 16 empleados del área administrativa recibirán el módulo I debido a que los contenidos, fue creado para los gerentes y supervisores, desarrollándose dos veces por año. Los 49 empleados operativos restantes recibirán el módulo II, III, y IV durante el periodo de un año, en tres grupos de 15 a 20 personas, para no afectar el área operativa, repitiéndose dos veces al año, con un tiempo de dos meses para que se complete cada módulo.

La evaluación y control se realizara la última semana de cada módulo además se realiza el presupuesto de gastos del plan de capacitación.


J. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMNTACION DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

ACTIVIDADES	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMB				OCTUBRE				NOVIEM			
	SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. PRESENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL CLIENTE	■																											
2. APROBACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN		■																										
3. ELECCIÓN DE CONSULTORÍA/ GESTIONADO POR INSAFORP			■																									
4. PROGRAMACIÓN Y REDACCIÓN DEL MEMORÁNDUM				■																								
5. PREPARACIÓN DEL ESPACIO FÍSICO				■																								
MODULO I																												
6. GESTION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL					■	■																						
Dieciséis Empleados del Área Administrativa																												
MODULO II																												
7. RELACIONES HUMANAS, MOTIVACIÓN Y AUTOESTIMA PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE.					■	■	■	■	■	■	■	■																
Tres grupos de quince a veinte Personas del Área Operativa																												
MODULO III																												
8. ENDOCALIDAD COMO PARTE DEL TRABAJO EN EQUIPO													■	■	■	■	■	■	■	■								
Tres grupos de quince a veinte Personas del Área Operativa																												
MODULO IV																												
9. COMO DECTECTAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y COMO HACER PRESENTACIONES Y DEMOSTRACIONES EFECTIVAS																					■	■	■	■	■	■	■	■
Tres grupos de quince a veinte Personas del Área Operativa																												
10. EVALUACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO													■								■							■

En el siguiente cronograma se especifica y representa de forma detallada las principales actividades o tareas donde se llevara a cabo el tiempo estipulado.

J. PRESUPUESTO DE GASTOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Cuadro N°20 Presupuesto

 SERVENDIS S.A. DEC.V.	PRESUPUESTO DE GASTOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN						
CAPACITACIÓN	COSTO DE CAPACITACIÓN	PORCENTAJE DE APOORTE DE INSAFORP	PORCENTAJE DE APOORTE DE LA EMPRESA	N° PARTICIPANTES	TOTAL DE CAPACITACIÓN /APOORTE EMPRESA	TOTAL DE CAPACITACION /APOORTE INSAFORP	TOTAL DE CAPACITACIÓN
GESTIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	\$125.00	85%	15%	16	\$300.00	\$1,700.00	\$2,000.00
RELACIONES HUMANAS, MOTIVACIÓN Y AUTOESTIMA PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE.	\$95.00	85%	15%	17	\$242.00	\$1,373.00	\$1,615.00
ENDOCALIDAD COMO PARTE DEL TRABAJO EN EQUIPO.	\$70.00	85%	15%	15	\$157.00	\$893.00	\$1,050.00
COMO DETECTAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y COMO HACER PRESENTACIONES Y DEMOSTRACIONES EFECTIVAS	\$85.00	85%	15%	17	\$217.00	\$1,228.00	\$1,445.00
SUB-TOTALES	\$375.00			65	\$916.00	\$5,194.00	\$6,110.00
IMPROVISTOS							\$ 611.00
TOTAL							\$ 6721.00

El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe, cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Para llevar a cabo el presupuesto, es necesario aclarar que los recursos materiales y financieros están dentro de un presupuesto de gastos general anual de la empresa SERVENDIS S.A de C.V.

Está realizado para un máximo de 65 personas las cuales recibirán un promedio de dos capacitaciones durante el periodo de un año, la mayoría de los gastos son financiados por INSAFORP (Instituto Salvadoreño de Formación Profesional) la Organización aportara un porcentaje menor sumando así el 100% del valor, dependiendo del módulo a impartir así variara el aporte proporcionado.

K. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

a. Evaluación.

Debe ser un proceso sistemático para determinar la efectividad y eficiencia del proceso completo del Plan de capacitación, por tal motivo se debe evaluar los distintos temas en cada módulo. Aquí radica la motivación del personal, ya que si las capacitaciones son cada vez más dinámicas se logra despertar el interés y la correcta asimilación de los contenidos y objetivos que se desean obtener. Además ayudara a determinar los efectos del plan así como también en su ejecución.

Para determinar la eficiencia de la capacitación impartida en cada uno de los módulos, se propone realizar una prueba la cual será aplicada a los participantes al término de cada módulo con el fin de determinar el impacto en el personal operativo y administrativo, así como también es importante mejorar las deficiencias que se han detectado para futuros procesos de capacitación. Dejando un espacio para los participantes puedan ofrecer sus sugerencias relacionados con el desarrollo de la capacitación y los conocimientos adquiridos.

i. Del facilitador

El objetivo es determinar el nivel de satisfacción de los participantes en cuanto a los temas expuestos y a la metodología utilizada, debe realizarse de forma anónima para proteger la identidad.

Por lo tanto se le entregara a cada persona una hoja de valuación al final de cada módulo, dicha hoja servirá para determinar si el capacitador tiene los conocimientos y actitudes sobre los temas contenidos, de igual manera conocer si los temas de la capacitación van de acuerdo a los objetivos expuestos al inicio de cada módulo y si satisfacen las expectativas de los participantes, así mismo si los temas han sido de provecho para los participantes en el desarrollo de sus labores en su puesto de trabajo.

ii. De los participantes

La evaluación de los participantes se realizará con el propósito de conocer desempeño y el grado de aprendizaje de los empleados durante la capacitación, se pretende determinar si estos aprendieron y asimilaron los conocimientos necesarios durante el desarrollo de cada módulo.

Para tal efecto el facilitador deberá llenar una hoja de control por cada participante. En la cual se toman en cuenta puntos determinantes como la puntualidad, la atención prestada durante las sesiones, la relación e integración entre cada uno de los participantes, la actitud e interés mostrado por parte de ellos, el dominio y la comprensión de los temas expuestos.

Es importante conocer si los resultados finales con relación a los objetivos de capacitación previamente fijados se lograron, y si se produjeron los cambios de conducta y actitudes deseados en los empleados para la eficiente prestación de servicios.

b. Seguimiento

Es la única forma de monitorear si los contenidos están siendo aplicados, ya que la Empresa realiza importantes inversiones y debe verse claramente la relación costo beneficio que ayude a elevar el nivel de compromiso de la organización para una continua capacitación.

Es necesario determinar si los contenidos y técnicas aplicadas fueron las apropiadas para transmitir los conocimientos y habilidades, instrumentar programas de evaluación continua y seguimiento durante toda la capacitación. Se considera una herramienta indispensable para aplicar acciones correctivas como así también si se detecta la necesidad de intensificar la capacitación.

Para llevar a cabo el seguimiento del plan se deberá tomar en cuenta los resultados obtenidos previo a la evaluación de participante – facilitador con la finalidad que se desarrollen satisfactoriamente, pudiendo detectar deficiencias, y así mejorar la ejecución de futuras capacitaciones.


El departamento de Recursos Humanos será el responsable de elaborar un informe de resultados de las evaluaciones de cada módulo impartido, el cual deberá entregarse a la Administradora General con el fin que se analicen los resultados y se tomen acciones correctivas.

Es importante considerar que el seguimiento sea durante y después de finalizado dicho evento.

Una técnica que se puede emplear para realizar el seguimiento es la entrevista personal entre el participante y jefe inmediato.

Este proceso es una tarea continua, necesaria, y permanente que nos ayuda a saber si el plan está dando resultados positivos manifestados por el desempeño individual de los empleados.

c. Diploma de reconocimiento del participante de la capacitación



SERVENDIS S.A. DEC.V.

OTORGA EL PRESENTE DIPLOMA

POR HABER PARTICIPADO EN EL SEMINARIO DE ATENCIÓN
ALCLIENTE

ENTREGADO EN EL MES _____ DEL AÑO DOSMIL _____

Representante de Grupo Mañín	Administradora General	Participante
Lic. Manuel de Jesús Mañín	Lic. Raquel Guevara	

L. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

LIBROS

- ▶ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". 5ª Edición. McGraw-Hill. Colombia. 2001
- ▶ Chiavenato, Idalberto. "Gestión del Talento Humano". 3ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México. 2009
- ▶ Chiavenato, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. McGraw-Hill. Interamericana, S.A. Santafé de Bogotá. 2002. Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ª Edición. McGraw-Hill Interamericana. México. 2009.
- ▶ Dessler, Gary. "Administración de Personal", 6ª edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1994.
- ▶ Díaz Osmín Ernesto, Administración de Empresas
- ▶ Hernández Sampieri, Roberto y otros. "Metodología de la Investigación". McGraw-Hill Interamericana. 5ª. Edición. México.
- ▶ kotler, Philip mercadotecnia México: prentice hall, 1989 Mercadotecnia, Tercera Edición, de Laura Fischer y Jorge Espejo, Mc Graw Hill.
- ▶ Reza Trosino Jesús Carlos, Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las organizaciones, editorial Panorama, PEARSON EDUCACIÓN; México.

TRABAJOS DE GRADO

- ▶ Acosta Vogt Astrid Alexandra, Guzmán de Bonilla Nelda Idis, Irula Solano Julio Antonio, Menjivar Mora Erwin Francisco, "Diagnóstico de la Gerencia financiera de la Mediana Empresa Salvadoreña del sector Servicios, en el área metropolitana". Enero 2001 Universidad Centro Americana José Simeón Cañas "UCA".

- ▶ Aguirre Canales, Roger Palmiro, Propuesta de mejora para la gestión de las PYMES manufactureras, Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas año 2008.
- ▶ Gonzáles Ramírez Keyla Esmeray, Pereira Castro Jennifer del Rosario, Torres Rubio Karla Vanessa, “diseño de un plan de capacitación para el área de atención al cliente dirigido a los empleados de las empresas comercializadoras de electrodomésticos de la ciudad de San Miguel”, Noviembre del 2007, Universidad de El Salvador.
- ▶ Hernández Molina Berta Delmy, López Ortiz Elizabeth, Aguilera Rodríguez Víctor Manuel, “Diseño de un modelo de información contable gerencial de los activos intangibles para construir a la razón habilidad de los estados financieros de las medianas empresas del sector comercio del área Metropolitana de San Salvador” año 2001, Facultad de Ingeniería Universidad de El Salvador.

LEYES

- ▶ Código de Comercio, Derecho Mercantil, Órgano Legislativo estado vigente, Decreto Legislativo No.671 de la fecha 08/05/1970, Diario Oficial No.140, Tomo 228, Publicación 31/07/1970.
- ▶ Código de Trabajo. Decreto Legislativo No.15. Publicado en el D.O.No.142, Tomo No.236, del 31 de julio de 1972.
- ▶ Leyes Tributarias El Salvador, Derecho Tributario, Ley del impuesto sobre la Renta, Decreto Legislativo No. 325 de fecha 26 de julio de 2007, publicado en el diario oficial No.150, Tomo 376 de fecha 17 de agosto de 2007.
- ▶ Ley de Superintendencia de Obligaciones Mercantiles, Derecho Mercantil, Organo Legislativo, estado vigente Decreto Legislativo No.825, fecha 26/01/2000, Diario oficial No.40, Tomo 346, Publicación 25/02/2000.

INTERNET

- ▶ biblioteca.utec.edu.sv/.../virtual/auprides/30021/...
- ▶ http://desenmascarandoconlaverdad.blogspot.com/2011/02/la-subcontratacion.html#.VVlrf45_Oko.
- ▶ <http://www.outsourcing.com/>
- ▶ <http://importacionesan.blogspot.com/2011/05/marco-teorico.html>.
- ▶ <http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml#ixzz3ZTVEXTp1>.
- ▶ www.wisis.ufg.edu.sv/...documentos/TE/658.312%204-CH...
- ▶ <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6818/2/658.3-L318p-Capitulo%20I.pdf>
- ▶ <http://www.marketeando.com/2009/09/concepto-ventas.html>
- ▶ <http://www.monografias.com/trabajos72/tipos-tecnicas-ventas/tipos-tecnicas-ventas.shtml#tecnicasda>
- ▶ <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7159/2/657.028-C112d-Capitulo%20I.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS
EMPLEADOS QUE LABORAN EN LAS
EMPRESAS OUTSOURCING MUNICIPIO DE
SAN SALVADOR.**



Cuestionario Dirigido a los empleados que laboran en las Empresas Outsourcing Municipio de San Salvador.

Solicitamos su colaboración en contestar el siguiente cuestionario, para poder desarrollar nuestro trabajo de graduación, el cual tiene como tema “**plan de capacitación para fortalecer el desempeño de los empleados en el área de atención al cliente de las empresas Outsourcing en el municipio de san salvador**”, manifestamos que la información será utilizada para fines académicos, por lo que garantizamos que los datos recopilados serán manejados confidencialmente.

Objetivo del cuestionario:

Obtener la información necesaria, para determinar las necesidades de capacitación que tiene el Recurso Humano en las empresas Outsourcing, en el Municipio de San Salvador.

I. DATOS GENERALES

1. Género: Femenino Masculino
2. Nombre del cargo que desempeña: _____
3. Tiempo de laborar en la empresa: _____
4. Grado académico: _____

II. PREGUNTAS ESPECIFICAS

5. ¿Conoce usted la misión y visión de la institución? Sí No
6. ¿Cuenta la empresa con un plan de capacitación? Sí No
7. Las capacitaciones son parte de las políticas de la empresa? Sí No



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



8. ¿Cuándo usted ingreso a la empresa se le dio alguna clase de capacitación de las funciones a realizar en su trabajo? **Sí** **No**

9. ¿Ha recibido cursos de capacitación por parte de la institución? **Sí** **No**

10. ¿Cuándo recibió la última capacitación?

Hace un año: _____ Hace dos años: _____ Hace tres años: _____

11. ¿Dónde recibió su última capacitación?: _____

12. ¿Quién impartió la capacitación?:

13. ¿Qué incentivo (s) ha recibido de la empresa al ser capacitado?

Aumento de sueldo

Ascenso

Rotación de puesto

Otros, especifique

14. ¿Después de la capacitación, ha mejorado su rendimiento en el puesto de trabajo?

Sí **No**

Explique _____

15. ¿Le ha permitido la capacitación desarrollar sus conocimientos y habilidades en su puesto de trabajo?

Sí **No**

Explique

16. ¿La calidad de la capacitación y orientación recibida para su puesto de trabajo es la más indicada?
Totalmente de acuerdo de acuerdo desacuerdo totalmente en desacuerdo
17. ¿Qué aspectos de los que a continuación se mencionan consideran que influyen en la motivación para realizar su trabajo?
Incentivos reconocimientos remuneración otros.
18. ¿Considera que la empresa le proporciona conocimientos y capacitación para atender de manera adecuada los problemas que se presentan en su puesto de trabajo?
Sí **No**
¿Por qué? _____
19. ¿Considera que la capacitación es importante y necesaria para su desarrollo laboral?
Sí **No**
¿Por qué? _____
20. ¿Considera Usted que recibir capacitación es un factor motivador?
Sí **No**
¿Por qué? _____
21. ¿conoce usted si la empresa aplica programas de capacitación en el área de atención al cliente?: **Si** **No**
22. Considera que la capacitación al personal contribuye a prestar un mejor servicio?
Sí **No**

23. ¿Qué aspectos o actitudes considera usted que el trabajador debería de mejorar con respecto a la atención al cliente?:

Cordialidad

Comunicación

Amabilidad

Paciencia

Otros

24. ¿Qué recomendaría usted para mejorar la atención al cliente?:

ANEXO 2

TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS QUE LABORAN EN LAS EMPRESAS OUTSOURCING MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

I. DATOS GENERALES

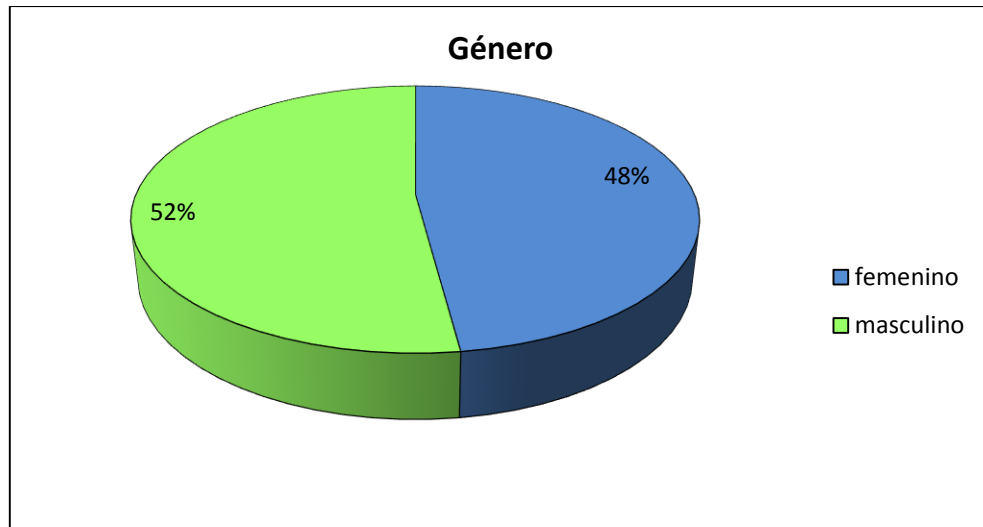
Pregunta 1.

Género

OBJETIVO: conocer que género predomina entre el personal de las Medianas empresas Outsourcing en el Municipio de San Salvador.

Cuadro N°1

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Femenino	57	48%
Masculino	62	52%
Total general	119	100%



Interpretación: El 52% de la población encuestada fueron mujeres. Esto demuestra que la mayoría de personas que se encontraron disponibles para obtener la información necesaria en las encuestas fueron mujeres.

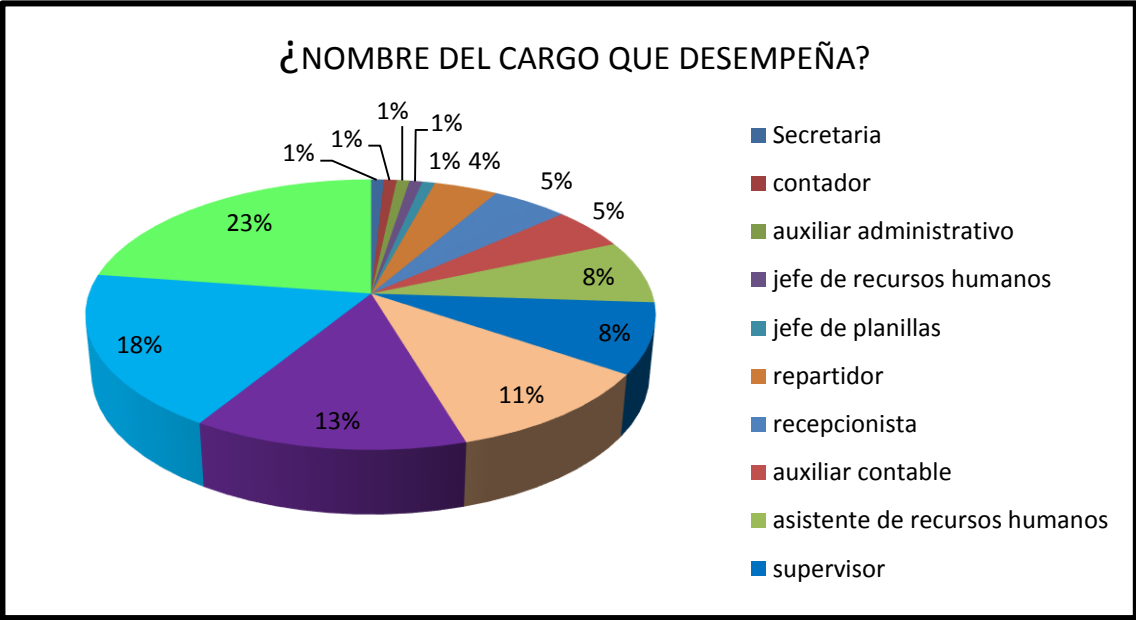
Pregunta 2.

¿Nombre del cargo que desempeña?

OBJETIVO: Identificar los diferentes cargos que desempeña el personal en las empresas de Outsourcing en el Municipio de San Salvador.

Cuadro N°2

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Secretaria	1	1%
Contador	1	1%
Auxiliar administrativo	1	1%
Jefe de recursos humanos	1	1%
Jefe de planillas	1	1%
Repartidor	5	4%
Recepcionista	6	5%
Auxiliar contable	6	5%
Asistente de recursos humanos	9	8%
Supervisor	10	8%
Distribuidor de Bebidas	13	11%
Atención al Cliente	16	13%
Impulsadora	22	18%
Promotor de Ventas	27	23%
Total	119	100%



Interpretación: De conformidad con los datos obtenidos a través de los empleados encuestados se puede decir que la mayoría de personas que contestaron la encuesta están relacionadas en las diferentes áreas de las empresas en estudio y que la mayor parte de los encuestados están relacionados con en el área de atención al cliente (Promotor de Ventas, Impulsadora, Atención al Cliente y Distribuidor de Bebidas) juntos representan el 65%.

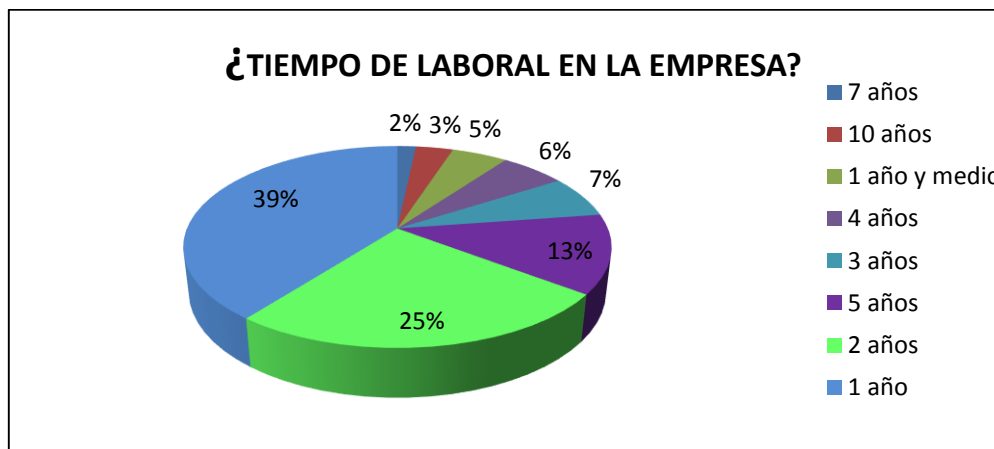
Pregunta 3.

¿Tiempo de laborar en la empresa?

Conocer el tiempo que tienen los empleados de laborar en la empresas Outsourcing en el Municipio de San Salvador.

Cuadro N°3

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
7 años	2	2%
10 años	4	3%
1 año y medio	6	5%
4 años	7	6%
3 años	8	7%
5 años	15	13%
2 años	30	25%
1 año	47	39%
Total general	119	100%



Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos el 39% manifestó tener un año de laborar en la empresa, la mayor cantidad de personas que contestaron la encuesta están relacionados con el área de atención al cliente, por lo tanto se puede afirmar que las personas tienen experiencia aceptable de un año tratando con las personas, los empleados que tienen más de dos años tienen cargos administrativos esto genera que tengan muy poca interacción con los clientes.

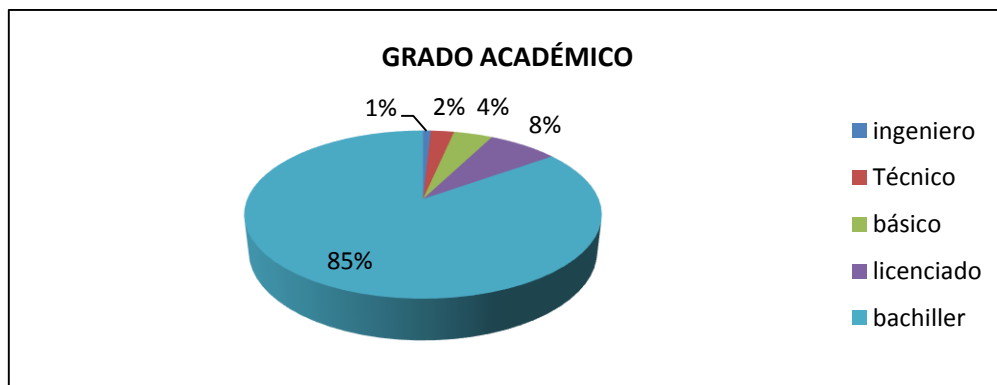
Pregunta 4.

Grado académico

OBJETIVOS: Conocer el grado académico de los empleados de las empresas Outsourcing en el municipio de San Salvador.

Cuadro N°4

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Ingeniero	1	1%
Técnico	3	3%
Básico	5	4%
Licenciado	9	8%
Bachiller	101	85%
Total general	119	100%



Interpretación: Como se puede observar en el siguiente gráfico el 85% de la persona encuestadas tiene un grado académico de bachillerato. Lo que demuestra que una gran parte de las personas se encuentran en un nivel académico de bachiller, lo cual no es indispensable poseer un nivel académico superior para realizar las actividades de la mayoría de los puestos de trabajo y las personas que tienen un grado académico superior poseen cargos como gerentes jefes de recurso humanos, planillas, administrativo y contador.

II. PREGUNTAS ESPECÍFICAS

Pregunta 5.

¿Conoce usted la misión y visión de la Institución?

OBJETIVO: identificar si el personal conoce sobre la misión y visión de las empresas Outsourcing en el Municipio de San Salvador.

Cuadro N°5

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No	69	58%
Si	50	42%
Total general	119	100%



Interpretación: Como podemos observar en el siguiente gráfico la mayoría del personal encuestado no conoce la misión y visión. Lo que demuestra que la mayoría de las personas encuestadas en las diferentes Empresas en estudio no tiene conocimiento acerca de la misión y visión, esto es debido a que no tienen un adecuado proceso de inducción al momento de formar parte de la empresa a pesar de que las empresas tengan misión y visión, los empleados desconocen la existencia de ellas.

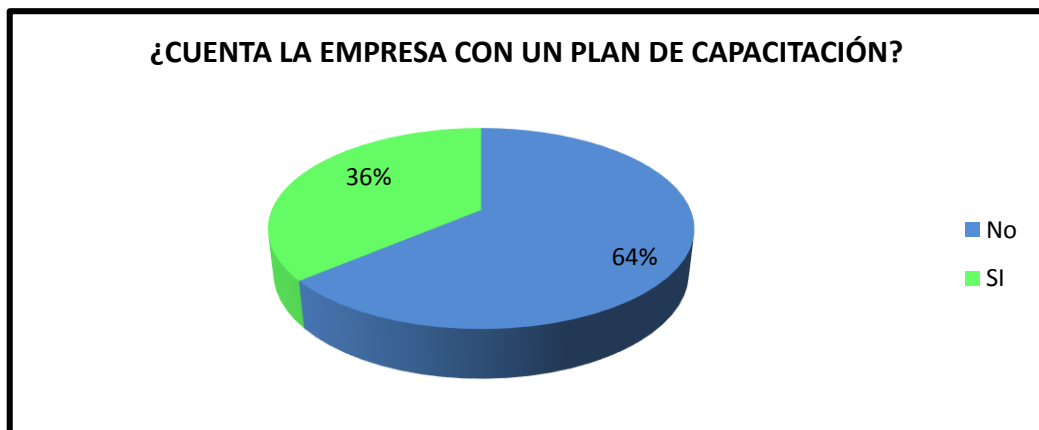
Pregunta 6.

¿Cuenta la empresa con un plan de capacitación?

OBJETIVO: Determinar si las empresas Outsourcing cuentan con un plan de capacitación dirigido al personal que labora en las diferentes áreas

Cuadro N°6

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No	76	64%
SI	43	36%
Total general	119	100%



Interpretación: De las 8 Empresas encuestadas el 64% de las personas respondieron que no existe un plan de capacitación dentro de la empresa. A simple vista se aprecia que la mayoría de las empresas encuestadas no cuentan con un plan de capacitación, debido a que las capacitaciones no forman parte de las políticas de la empresas, si bien las personas reciben capacitación cada cierto tiempo, las capacitaciones están dirigidas a diferentes áreas y son muy pocas las capacitaciones al desarrollo técnico de los empleados que necesitan para desempeñarse de manera eficaz en el puesto de trabajo.

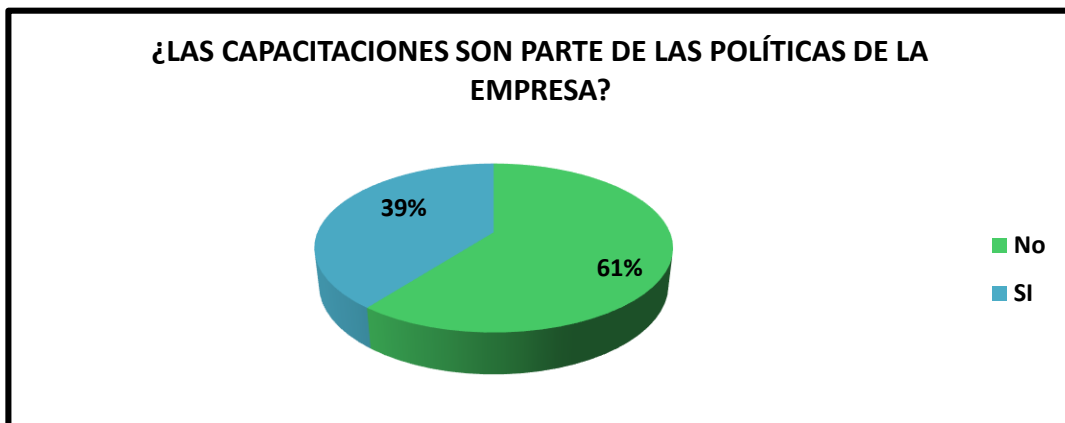
Pregunta 7.

¿Las capacitaciones son parte de las políticas de la empresa?

OBJETIVO: identificar si las capacitaciones que se imparten en las empresas son parte de las políticas.

Cuadro N°7

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No	72	61%
SI	47	39%
Total	119	100%



Interpretación: De las 8 Empresas Outsourcing encuestados el 61% de los empleados no tienen conocimiento acerca de la capacitación como políticas de la empresa. La mayoría de las personas encuestadas afirman que la capacitación no es parte de las políticas de la empresa, debido a que no cuentan con un plan de capacitación, por los gastos que generaría además del tiempo que implica el desarrollo de cada capacitación, esto dificulta a los empleados adquirir habilidades que se necesitan para desempeñarse de manera eficaz en el puesto de trabajo.

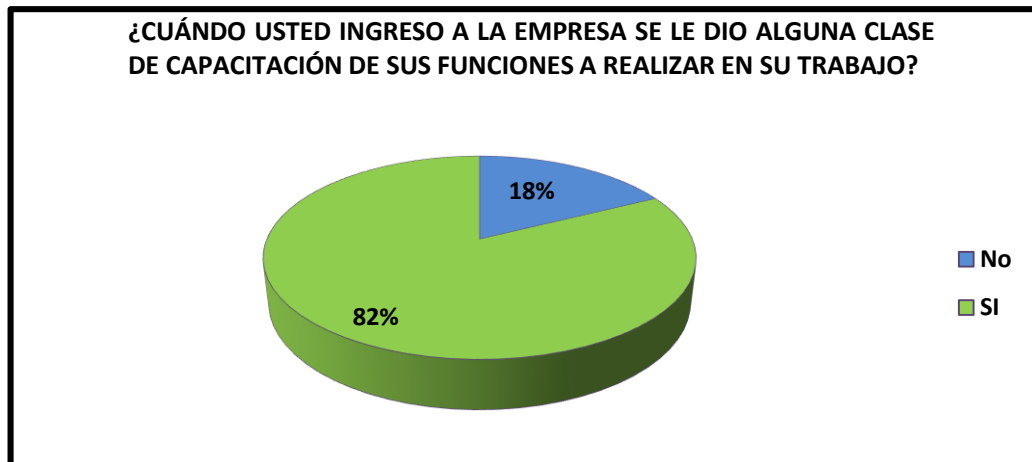
Pregunta 8

¿Cuándo usted ingresó a la empresa se le dio alguna clase de capacitación de las funciones a realizar en su trabajo?

OBJETIVO: Investigar si se le dio alguna clase de capacitación de las funciones a realizar en su trabajo

Cuadro N°8

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No	21	18%
SI	98	82%
Total general	119	100%



Interpretación: El 82% de las Empresas en estudio si brindan alguna clase de capacitación. Esto demuestra que en la mayoría de las Empresas Outsourcing, los nuevos empleados tienen alguna clase de capacitación de las funciones a realizar en su trabajo con frecuencia impartidas por el jefe inmediato el cual es el responsable de orientar al empleado, aunque no de manera adecuada siempre existen vacíos los cuales se debe corregir.

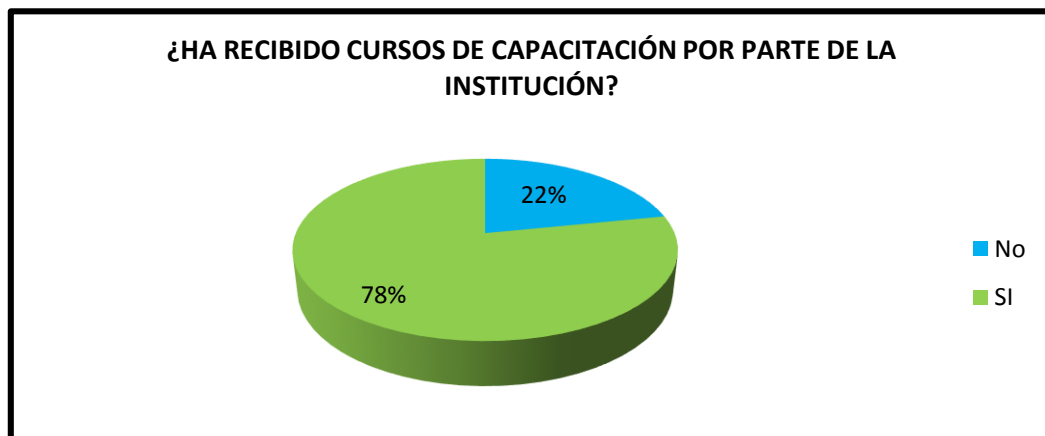
Pregunta 9.

¿Ha recibido cursos de capacitación por parte de la institución?

OBJETIVO: investigar si los empleados de las empresas Outsourcing han recibido cursos de capacitaciones por parte de la institución.

Cuadro N°9

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No	26	22%
SI	93	78%
Total general	119	100%



Interpretación: El 78% de las personas respondió que sí han recibido cursos de capacitación por parte de la empresa. Esto demuestra que en la mayoría de las Empresas Outsourcing, brindan cursos de capacitación con el objetivo de mejorar el desempeño, pero dirigidas a diferentes áreas del conocimiento, son muy pocas aquellas capacitaciones que benefician al desarrollo técnico del empleado o a las funciones que realiza.

Pregunta 10.

¿Cuándo recibió la última capacitación?

OBJETIVO: conocer el tiempo transcurrido de la última capacitación que recibió el empleado.

Cuadro N°10

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
no respondió	2	2%
hace 3 años	9	8%
hace 2 años	25	21%
hace 1 año	83	70%
Total general	119	100%



Interpretación: El 70% respondió haber recibido su última capacitación en un periodo no mayor de un año. Esto significa que las empresas capacitan al personal cada año debido a que sus clientes exigen personal con un conocimiento mínimo para cada puesto que solicitan, pero no cuentan con un plan de capacitación para el desarrollo de los empleados.

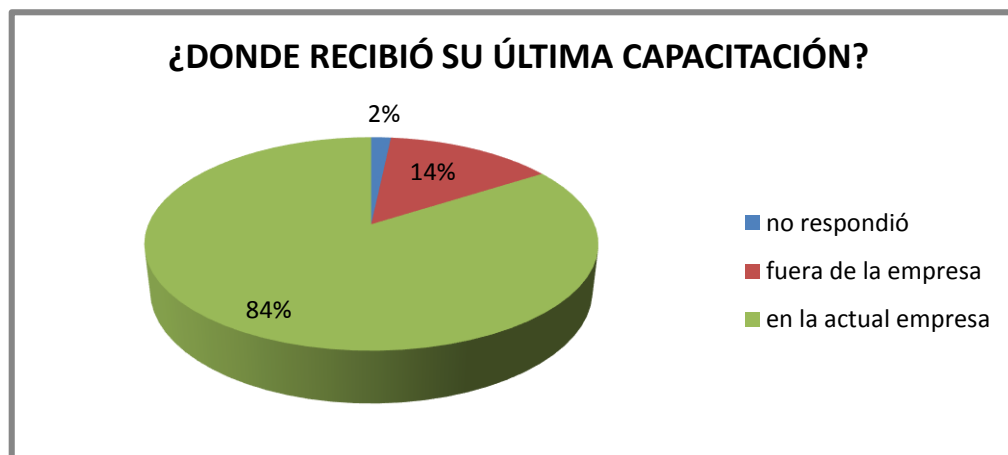
Pregunta 11.

¿Dónde recibió su última capacitación?

OBJETIVO: conocer cuál es el lugar donde los empleados recibieron su última capacitación

Cuadro N°11

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
no respondió	2	2%
fuera de la empresa	17	14%
en la actual empresa	100	84%
Total general	119	100%



Interpretación: De las 8 Empresas Outsourcing encuestadas el 84% respondieron que fue en la actual empresa. Esto significa que la mayoría de las capacitaciones se realizan dentro de las instalaciones de la empresa debido al costo adicional que implica trasladarse de un lugar a otro, además de que los empleados son enviados a diferentes lugares quedando como mejor opción la empresa.

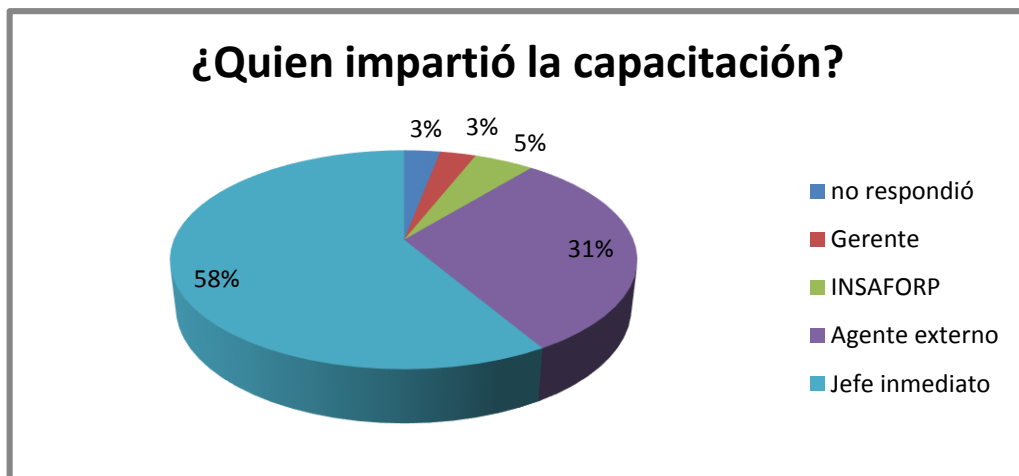
Pregunta 12.

¿Quién impartió la capacitación?

OBJETIVO: conocer si la empresa contrata personal externo o utiliza personal de la misma empresa para capacitar a los empleados.

Cuadro N°12

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
no respondió	3	3%
Gerente	3	3%
INSAFORP	6	5%
Agente externo	37	31%
Jefe inmediato	70	59%
Total general	119	100%



Interpretación: El 59% de las personas encuestadas mencionan que el jefe inmediato fue quien impartió la capacitación. Esto demuestra que en la mayoría de las empresas es el jefe inmediato o el gerente son quienes imparten las capacitaciones, el área de recursos humanos es responsable de elegir los temas a impartir y el personal que requiere de las capacitaciones, el motivo por que se escoge personal de la empresa es porque es más económico que un agente externo proveniente de INSAFORP o de alguna otra organización, ahorrando mucho dinero a la mayoría de empresas esto no significa que siempre es así ya que existen diferentes puestos que necesitan ser capacitados por personal externo con un mayor conocimiento para poder cumplir con las exigencias de los clientes que demandan personal calificado, no es muy frecuente.

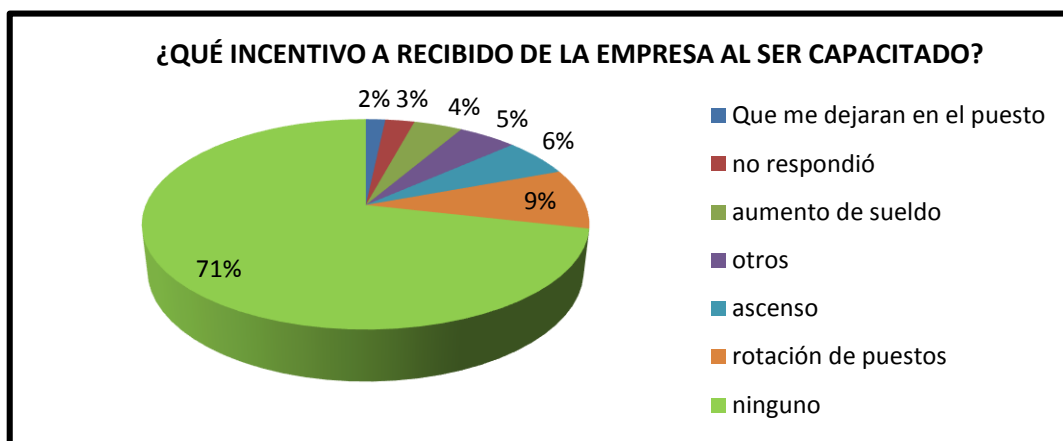
Pregunta 13.

¿Qué incentivos ha recibido de la empresa al ser capacitado?

OBJETIVO: conocer el tipo de incentivo que utiliza la empresa para motivar a sus empleados al ser capacitados.

Cuadro N°13

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Que me dejaran en el puesto	2	2%
No respondió	3	3%
Aumento de sueldo	5	4%
Otros	6	5%
Ascenso	7	6%
Rotación de puestos	11	9%
Ninguno	85	71%
Total general	119	100%



Interpretación: El 71% de las personas encuestadas no han recibido ningún incentivo al ser capacitado. Esto significa que de las 8 Empresas Outsourcing la mayoría no proporciona ningún incentivo a los empleados, esto es debido a que los incentivos que brindan no son económicos que es el principal objetivo de los empleados, pero si cuentan con un empleo estable con todos los beneficios de la ley y oportunidad de crecimiento, además de que el conocimiento adquirido les ayudará en el trabajo.

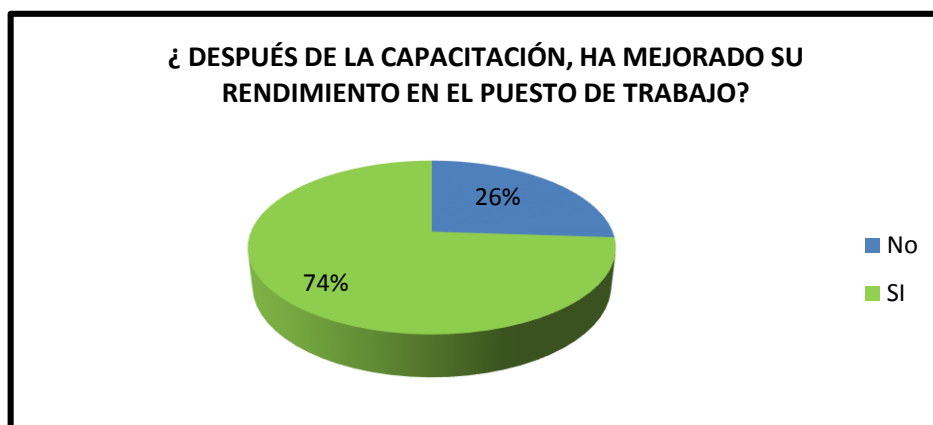
Pregunta 14.

¿Después de la capacitación, ha mejorado su rendimiento en el puesto de trabajo?

OBJETIVO: conocer si la capacitación recibida por parte de los empleados ha sido recibida para mejorar el desempeño laboral.

Cuadro N°14

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No	31	26%
SI	88	74%
Total general	119	100%



Interpretación: El 74% de los encuestados han mejorado su rendimiento en el puesto de trabajo. Esto significa que la mayor parte de los empleados ha mejorado su rendimiento en el puesto de trabajo después de recibir la capacitación debido a que adquieren nuevos conocimientos los cuales ayudan a mejorar su trabajo, en tiempo, mejor calidad y servicio beneficiando a empleados, empresa y clientes sin embargo no todas las capacitaciones generan un beneficio para el puesto de trabajo que desempeñan la gran mayoría son de conocimiento general y no cubren con los temas adecuados para algunos puestos de trabajo.

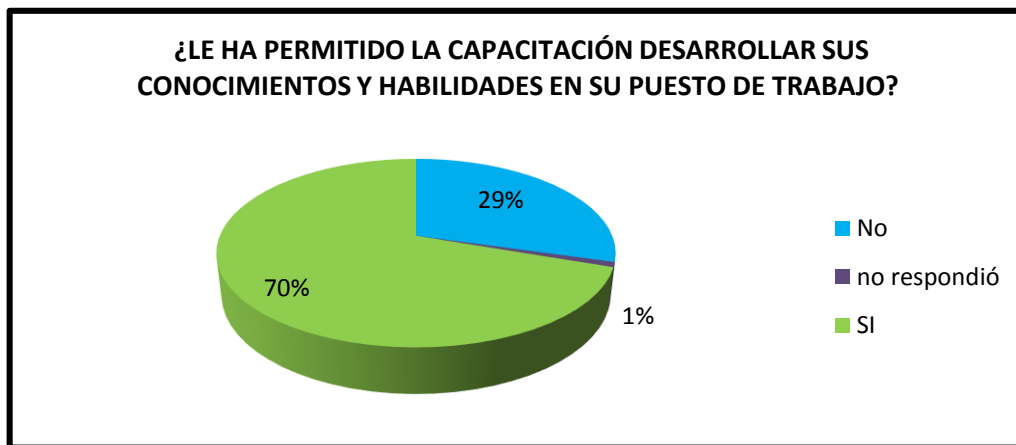
Pregunta 15.

¿Le ha permitido la capacitación desarrollar sus conocimientos y habilidades en su puesto de trabajo?

OBJETIVO: conocer si las necesidades de los empleados están siendo solventadas con las capacitaciones para desarrollar sus capacidades en el puesto de trabajo.

Cuadro N°15

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia Porcentual
no respondió	1	1%
No	35	29%
SI	83	70%
Total general	119	100%



Interpretación: del total de la población encuestada el 70% respondió que si la capacitación desarrollar sus conocimientos y habilidades en su puesto de trabajo. Esto significa que la mayor parte de los encuestados está de acuerdo con que la capacitación les permite desarrollar sus conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo, ya que adquieren nuevos conocimientos de cómo realizar su trabajo, mejorando su productividad; no todas las capacitaciones cuentan con los temas adecuados o van dirigidas a las funciones que se realizan, algunas de ellas son dirigidas a diferentes áreas de conocimiento.

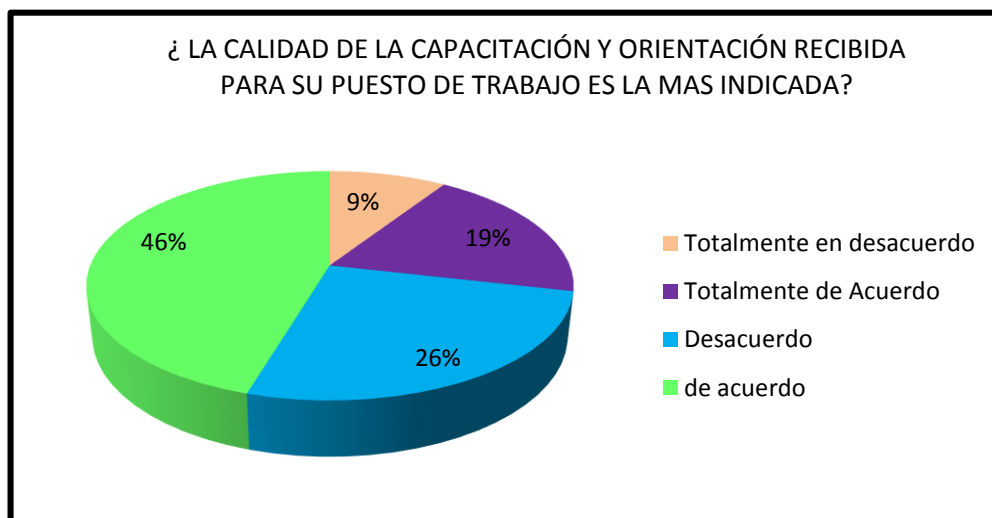
Pregunta 16

La calidad de la capacitación y orientación recibida para su puesto de trabajo es la más indicada

OBJETIVO: Conocer si la capacitación ha sido la más indicada para el puesto de trabajo.

Cuadro N°16

Opciones	Frecuencia Relativas	Frecuencia Porcentual
Totalmente en desacuerdo	11	9%
Totalmente de Acuerdo	23	19%
Desacuerdo	31	26%
de acuerdo	54	45%
Total general	119	100%



Interpretación: De las 8 Empresas Outsourcing encuestadas el 46% respondió que está de acuerdo que calidad de la capacitación y orientación recibida para su puesto de trabajo es la más indicada. Esto significa que la mayoría de los encuestados afirmo estar de acuerdo a la calidad de la capacitación y orientación brindada para su puesto de trabajo ya que adquirieron habilidades y destrezas durante la capacitación sin embargo no todas las capacitaciones cubren con los temas de los distintos puestos de trabajo y por lo tanto no tienen el beneficio esperado.

Pregunta 17.

¿Qué aspectos de los que a continuación se mencionan consideran que influyen en la motivación para realizar su trabajo?

OBJETIVO: Conocer que aspectos influyen en la motivación de los empleados a realizar su trabajo.

Cuadro N°17

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Otros	8	7%
Reconocimientos	15	13%
incentivos	26	22%
Remuneración	70	59%
Total general	119	100%



Interpretación: En esta interrogante se dio a elegir más de una opción las cuales son consideradas de mayor importancia como factores motivadores para los empleados para realizar una capacitación, en primer lugar el 59% de los empleados respondieron que la remuneración influyen en la motivación para realizar su trabajo. Esto significa que la mayoría de los empleados encuestados prefieren la remuneración como principal motivador por los beneficios para sus familias en el nivel de vida, además de los incentivos y reconocimientos que hacen sentir al empleado valorado.

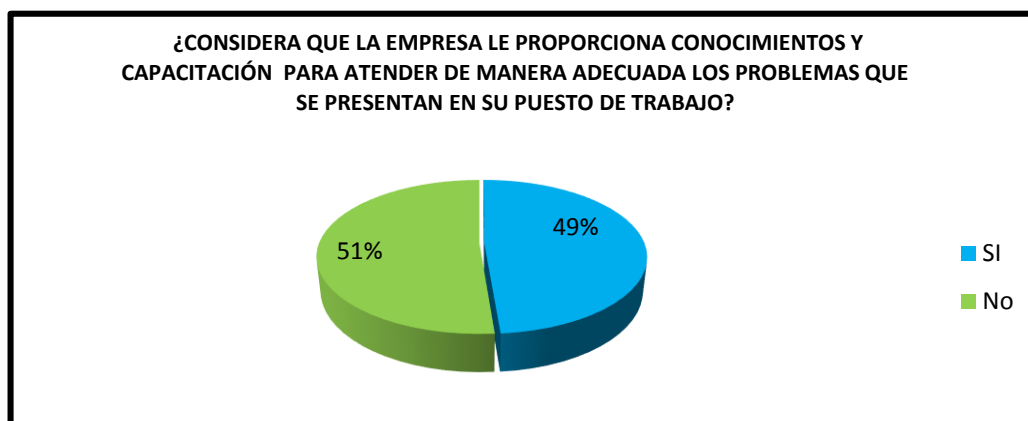
Pregunta 18.

¿Considera que la empresa le proporciona conocimientos y capacitación para atender de manera adecuada los problemas que se presentan en su puesto de trabajo?

OBJETIVO: investigar si la empresa proporciona conocimientos y capacitación para atender de manera adecuada los problemas que se presentan en el puesto de trabajo.

Cuadro N°18

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No	61	51%
SI	58	49%
Total general	119	100%



Interpretación: del total de personas encuestas en las 8 Empresas Outsourcing el 51% respondió que la empresa No proporciona conocimientos y capacitación para atender de manera adecuada los problemas que se presentan en su puesto de trabajo. Esto significa que la mayoría de encuestados considera que las capacitaciones recibidas por parte de la empresa no son adecuadas para atender los problemas que se presentan en el puesto de trabajo porque cuando se imparten no cubren los temas que el empleado necesita para realizar sus actividades, también la mayoría de las capacitaciones son realizadas cada año y son dirigidas a diferentes áreas del conocimiento, dificultando a los empleados ya que tienen que aprender por su propia cuenta cómo solucionar los problemas sin embargo algunas de las capacitaciones beneficia algunos puestos de trabajo más que a otros.

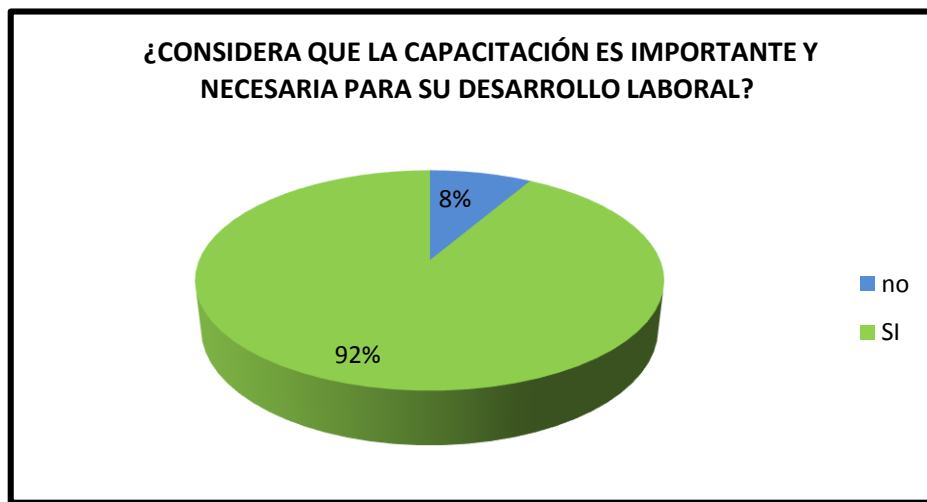
Pregunta 19.

¿Considera que la capacitación es importante y necesaria para su desarrollo laboral?

OBJETIVO: Conocer si la capacitación es importante y necesaria para el desarrollo laboral de los empleados.

Cuadro N°19

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
no	10	8%
SI	109	92%
Total general	119	100%



Interpretación: Como se puede observar en el siguiente grafico un 92% de las personas encuestadas respondieron que la capacitación es importante y necesaria para el desarrollo profesional. Esto significa que la mayoría de los encuestados considera que la capacitación es importante para su desarrollo laboral ya que facilita el trabajo además de que puede crecer en la organización generando beneficios económicos a la empresa por una mejor calidad, menor tiempo para realizar el trabajo, beneficiando a los clientes con el servicio que se presta.

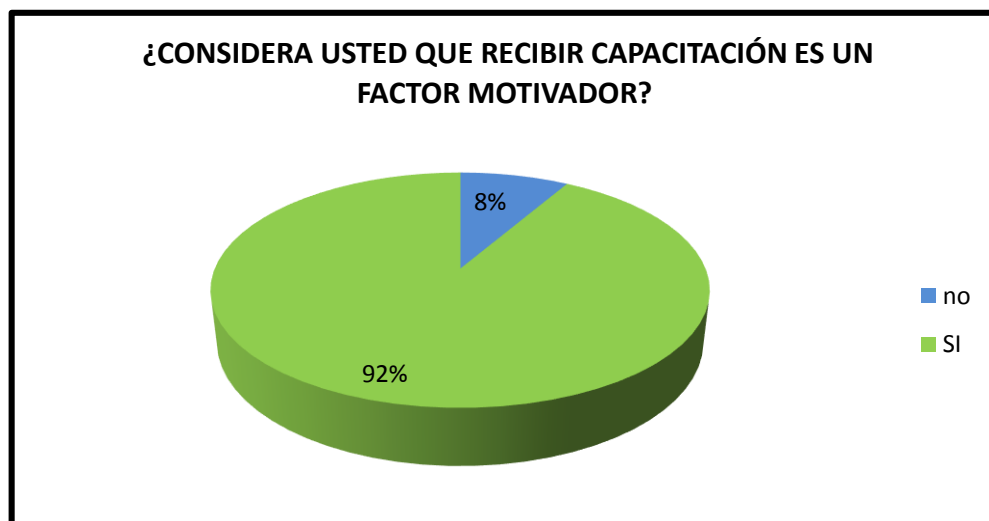
Pregunta 20

¿Considera usted que recibir capacitación es un factor motivador?

OBJETIVO: conocer si la capacitación es para los empleados un factor motivador

Cuadro N°20

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No	10	8%
Si	109	92%
Total general	119	100%



Interpretación: Del total de los empleados encuestados el 92% afirman que al recibir capacitación es un factor motivador. Queda demostrado que la mayor parte de los empleados considera que la capacitación es un factor motivador porque se sienten con seguridad, confianza de que pertenecen a la organización además de realizar un mejor trabajo por los conocimientos aprendidos en la capacitación.

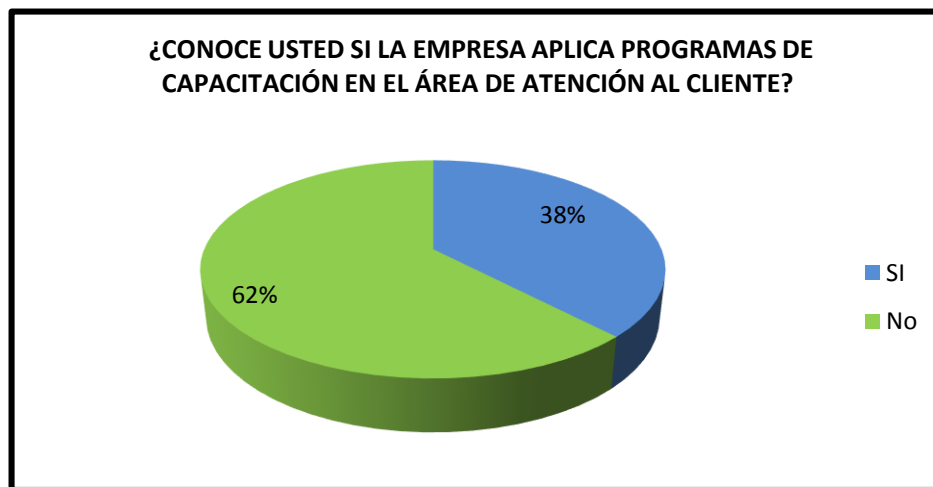
Pregunta 21.

¿Conoce usted si la empresa aplica programas de capacitación en el área de atención al cliente?

OBJETIVO: investigar si las empresas Outsourcing aplican programas de capacitación en el área de atención al cliente.

Cuadro N°21

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
SI	45	38%
No	74	62%
Total general	119	100%



Interpretación: Según las respuestas que expresaron los empleados el 62% mencionan que no reciben capacitación en el área de atención al cliente. Esto significa que en la mayoría de las Empresas encuestadas ubicadas en san salvador no proporcionan capacitaciones en el área de atención al cliente debido a que la mayoría de capacitaciones son realizadas en áreas de conocimiento general, son muy pocas las empresas que cuentan con una capacitación en atención al cliente que cumplan con los temas adecuados.

Pregunta 22.

¿Considera que la capacitación al personal contribuye a prestar un mejor servicio?

OBJETIVO: conocer si las capacitaciones al personal contribuyen a prestar un mejor servicio

Cuadro N°22

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No	3	3%
SI	116	97%
Total general	119	100.00%



Interpretación: De acuerdo a la información obtenida el 97% de las personas encuestadas consideran que la capacitación al personal contribuye a un mejor servicio. Esto significa que la mayor parte de los encuestados considera que la capacitación al personal contribuye a prestar un mejor servicio debido a que los clientes se sienten una mayor rapidez, un trato amigable y que el empleado sepa las funciones a realizar beneficiando también a la empresa del cliente.

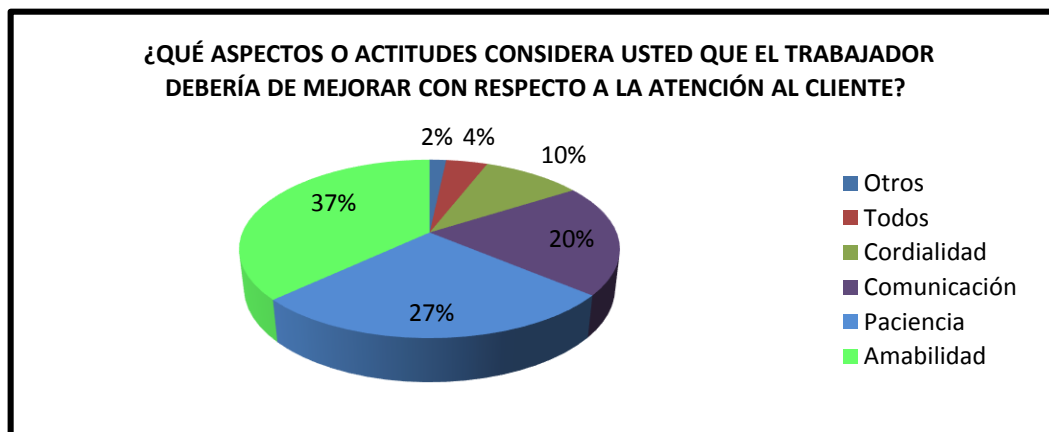
Pregunta 23.

¿Qué aspectos o actitudes considera usted que el trabajador debería mejorar con respecto a la atención al cliente?

OBJETIVO: conocer los aspectos o actitudes que los empleados consideran que deberían mejorar con respecto a la atención al cliente.

Cuadro N°23

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Otros	2	2%
Todos	5	4%
Cordialidad	12	10%
Comunicación	24	20%
Paciencia	32	27%
Amabilidad	44	37%
Total general	119	100%



Interpretación: En esta interrogante se dio a elegir más de una opción las cuales se consideradas de mayor importancia en las actitudes con respecto a la atención al cliente. Esto significa que la mayoría de los encuestados consideran que la amabilidad es de suma importancia para tener una buena atención al cliente la experiencia a lo largo del tiempo que tratar amablemente a los clientes les facilita su trabajo sumando la paciencia y comunicación genera una excelente atención al cliente.

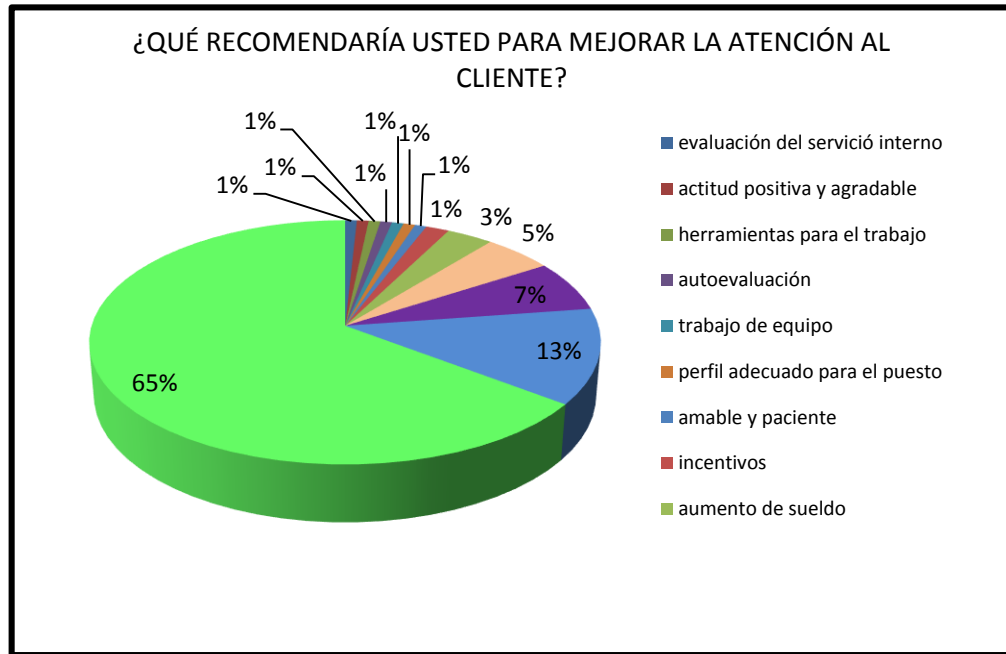
Pregunta 24.

¿Qué recomendaría usted para mejorar la atención al cliente?

OBJETIVO: conocer la opinión de los empleados acerca de cómo mejorar la atención al cliente

Cuadro N°24

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
evaluación del servicio interno	1	1%
actitud positiva y agradable	1	1%
herramientas para el trabajo	1	1%
autoevaluación	1	1%
trabajo de equipo	1	1%
perfil adecuado para el puesto	1	1%
amable y paciente	1	1%
incentivos	2	2%
aumento de sueldo	4	3%
buena comunicación	6	5%
no contesto	8	7%
que se enfoquen en atención al cliente	15	13%
capacitar periódicamente	77	65%
Total general	119	100%



Interpretación: como se puede observar en el grafico el 65% de las personas encuestadas recomiendan capacitar periódicamente los empleados junto con la amabilidad, paciencia y comunicación las cuales son muy importantes para la atención al cliente, brindando así un servicio de calidad y garantizando la preferencia de los clientes por el buen servicio.

ANEXO 3

**FORMULARIO DE ENTREVISTA ESTÁ
DIRIGIDA AL PROPIETARIO O A LA
ADMINISTRADORA DE LA EMPRESA
SERVENDIS, S.A DE C.V.**

La siguiente entrevista está dirigida al Propietario o a la Administradora de la empresa SERVENDIS, S.A DE C.V.

Objetivo: Obtener información sobre la implementación de un plan de capacitación para fortalecer el desempeño en el área de atención al cliente en la empresa Servendis S.A. de C.V. objeto de estudio de esta investigación.

1. ¿La empresa brinda capacitación al personal?:

2. ¿Reciben capacitación los empleados, al momento de ser contratados para desempeñar el puesto de trabajo?:

3. ¿Cuenta la empresa con planes de capacitación para sus empleados?:

4. ¿Con qué frecuencia reciben capacitación los empleados?:

5. ¿Considera importante capacitar a los empleados?:

6. ¿Qué criterios utiliza la empresa para brindar capacitación a los empleados?:

7. ¿Cuál es el principal objetivo de impartir capacitaciones a los empleados?:

8. ¿Existe alguna política para elegir al personal que se va a capacitar?:

9. ¿Considera que a través de la capacitación, se ha mejorado el desempeño laboral de los empleados?:

10. ¿Qué tipo de ayuda audiovisual se utilizaron en las últimas capacitaciones?:

11. ¿Después de una capacitación, observó algún cambio de actitud positiva en los empleados?:

12. ¿Considera que el personal adquirió nuevas habilidades y/o destrezas, después de recibir la capacitación?:

13. ¿Qué áreas considera que se deben tomar en cuenta para capacitar al personal?:

14. ¿Qué beneficios considera que proporcionan las capacitaciones a los empleados?:

15. ¿Qué beneficios considera que le aporta a la empresa, el contar con personal capacitado?:

16. ¿Cómo jefe, le gusta que su personal esté actualizado con programas y/o información actualizada para desarrollar sus funciones en el puesto de trabajo?:

17. ¿Asigna presupuesto anualmente para la capacitación de su personal?:

18. ¿Cuáles cree que son las consecuencias de no impartir capacitación?:

La siguiente entrevista está dirigida al Propietario o a la Administradora de la empresa SERVENDIS, S.A DE C.V.

Objetivo: Obtener información sobre la implementación de un plan de capacitación para fortalecer el desempeño en el área de atención al cliente en la empresa Servendis S.A. de C.V. objeto de estudio de esta investigación.

1. **¿La empresa brinda capacitación al personal?:** R/ Si esta se coordinan por medio de INSAFORP
2. **¿Reciben capacitación los empleados, al momento de ser contratados para desempeñar el puesto de trabajo?:** R/ No , solamente reciben inducción
3. **¿Cuenta la empresa con planes de capacitación para sus empleados?:**R/ No directamente , se establecen directamente a las que nos envían los consultores de capacitación autorizados por el INSAFORP
4. **¿Con qué frecuencia reciben capacitación los empleados? :**R/ Dos veces al año
5. **¿Considera importante capacitar a los empleados? :** R/ Si
6. **¿Qué criterios utiliza la empresa para brindar capacitación a los empleados?:** R/ De acuerdo a su puesto de trabajo
7. **¿Cuál es el principal objetivo de impartir capacitaciones a los empleados?:** R/ Que obtengan más conocimientos o actualización que les sirva dentro de la empresa o en otra
8. **¿Existe alguna política para elegir al personal que se va a capacitar?:** R/ No

9. **¿Considera que a través de la capacitación, se ha mejorado el desempeño laboral de los empleados?:** R/ Si
10. **¿Qué tipo de ayuda audiovisual se utilizaron en las últimas capacitaciones?:** R/ Proyector y Bocinas.
11. **¿Después de una capacitación, observó algún cambio de actitud positiva en los empleados?:** R/Si
12. **¿Considera que el personal adquirió nuevas habilidades y/o destrezas, después de recibir la capacitación?:** R/ Si
13. **¿Qué áreas considera que se deben tomar en cuenta para capacitar al personal?:**
R/ Servicio al Cliente , Trabajo en Equipo , El Puesto de Trabajo
14. **¿Qué beneficios considera que proporcionan las capacitaciones a los empleados?**
: R/ Ayuda a su curriculum
15. **¿Qué beneficios considera que le aporta a la empresa, el contar con personal capacitado? :** R/ Ir a la vanguardia
16. **¿Cómo jefe, le gusta que su personal esté actualizado con programas y/o información actualizada para desarrollar sus funciones en el puesto de trabajo? :**
R/ Si
17. **¿Asigna presupuesto anualmente para la capacitación de su personal? :** R/No
18. **¿Cuáles cree que son las consecuencias de no impartir capacitación?:** R/ El personal desactualizado y por ende la empresa la también.

ANEXO 4
HOJA DE EVALUACIÓN DEL
FACILITADOR

1. HOJA DE EVALUACIÓN DEL FACILITADOR

EVALUACION DEL MODULO NOMBRE DEL MODULO: _____ NOMBRE DEL FACILITADOR: _____	FECHA DE EVALUACION		
	DIA _____	MES _____	AÑO _____
OBJETIVO: Determinar a través de la opinión de los participantes el desempeño del capacitador durante el curso, condiciones del aula, equipo y material didáctico.			
Indicadores: lea atentamente y marque con una X la opción que considere pertinente, de acuerdo a su apreciación dada la siguiente escala: E= Excelente, MB = Muy Bueno, B = Bueno, R = regular, D = Deficiente.			

EVALUACION DEL CAPACITADOR	E	MB	B	R	D
1. Asistencia y puntualidad					
2. Cumplimiento de los Objetivos del Modulo					
3. Conocimiento y Dominio de los Temas Impartidos					
4 Incentivo al trabajo en Equipo					
5. Motivar al Grupo para una participación activa					
6. Disposición para aclarar dudas y preguntas					
7. Uso adecuado del equipo y Material didáctico					
8. Uso adecuado del tiempo asignado					
9. Claridad y habilidad en la explicación de los Temas					
10. Ilustro los temas con casos prácticos					
11. Se realizó la introducción en la exposición del módulo mencionando, nombre, tema, objetivo, contenido y metodología.					
EVALUACION DE LA ORGANIZACIÓN	E	MB	B	R	D
1. Adecuación de las condiciones al aula, lugar, iluminación, ventilación, comodidad y calidad del sonido.					
2. Entrega y nitidez del material didáctico al inicio del modulo					
3. Condiciones del equipo utilizado: audio visual					
OTROS ASPECTOS	E	MB	B	R	D
1. ¿El módulo cumplió con sus expectativas?					
2. ¿La duración del curso fue adecuada?					
3. Desarrollo de todos los temas contenidos del modulo					
4. En términos generales ¿cómo califa el modulo?					
5. El conocimiento adquirido es aplicable al puesto					

ANEXO 5

**HOJA DE EVALUACIÓN DEL
PARTICIPANTES**

2. HOJA DE EVALUACIÓN DEL EMPLEADO PARTICIPANTE

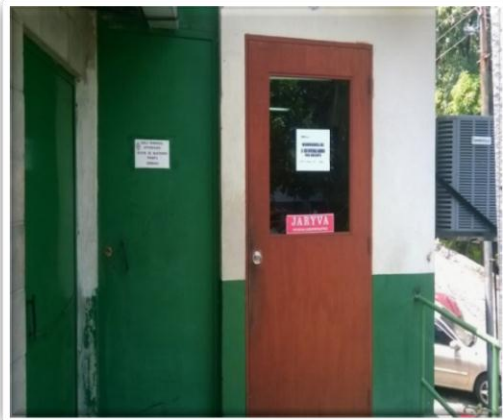
EVALUACION DEL MODULO NOMBRE DEL MODULO: _____ NOMBRE DEL CAPACITADO: _____ CARGO DESEMPEÑADO: : _____	FECHA DE EVALUACION		
	DIA	MES	AÑO
Indicadores: lea atentamente y marque con una X la opción que considere pertinente, de acuerdo a su apreciación dada la siguiente escala: E= Excelente, MB = Muy Bueno, B = Bueno, R = regular, D = Deficiente.			

DESARROLLO DEL PROCESO DE APRENDIZAJE	E	MB	B	R	D
1. La puntualidad a las sesiones de capacitación					
2. La atención prestada durante el desarrollo de los temas.					
3. La participación activa durante las sesiones					
4. La opinión y criterios personales aportados acerca de los temas impartidos					
DESARROLLO SOCIAL Y PERSONAL					
1. La relación e integración con los demás participantes					
2. Durante el desarrollo de casos prácticos la búsqueda de soluciones en conjunto con los demás					
3. El interés y la actitud mostrado					
ASIMILACIÓN DEL CONTENIDO DEL MÓDULO					
1. El dominio temático de lo aprendido					
2. La comprensión de los temas impartidos					
3. Las respuestas emitidas en relación a lo preguntado durante el modulo					
4. La aplicación de lo impartido en clase en el desarrollo de casos prácticos					
5. ¿Relaciona los contenidos de los temas impartidos con las situaciones reales de su puesto?					

OBSERVACIONES:

ANEXO 6

**FOTOGRAFIA DE EMPRESA
QUE BRINDO INFORMACIÓN
SERVENDIS, S.A. DE C.V.**



ANEXO 7

**TEMAS DE CAPACITACIÓN
PROPORCIONADOS POR
CAMARA DE COMERCIO E
INDUSTRIAS EL SALVADOR.**



CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE EL SALVADOR

OFERTA DE SERVICIO DE CAPACITACIÓN CENTRO DE FORMACION EMPRESARIAL

AÑO 2015

MISIÓN

Somos la unidad de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador que brinda servicios de capacitación y formación profesional dirigidos al talento humano de los sectores productivos, contribuyendo a la generación de la competitividad empresarial.

VISIÓN

Posicionar al Centro de Formación Empresarial como una unidad especialista en la capacitación y formación empresarial.

VALORES

- Competitividad
- Responsabilidad
- Calidad
- Ética
- Confianza

SEDE PRINCIPAL
P. As. Norte y P. C. Pn.
Nº 101, San Salvador,
El Salvador, Centro América.
Aguarón Postal 1040
Tel: (503) 2211-2600
Fax: (503) 2771-4440
Correo electrónico:
cic@cciaes.com
Web: www.ccameradesalvador.com

SIGUAL SANTA ANA
Carretera antigua a San Salvador
Km 44.5 Casita Zetecozaco Santa Ana,
El Salvador, Centro América.
Tel: (503) 2467-7000,
Fax: (503) 2467-7000
Correo electrónico:
centros@ccameradesalvador.com

SIGUAL SOMOTERENSE
7° C. Oto, 57° 44, Parte El Ángel,
Somoteren, El Salvador,
Centro América.
Tel: (503) 2408-2020
Fax: (503) 2408-4000
Correo electrónico:
centros@ccameradesalvador.com

SIGUAL SAN MIGUEL
13 C. Pn. V 7° Av. Norte, Barro, San
Francisco, San Miguel, El Salvador,
Centro América.
Tel: (503) 2382-0800
Fax: (503) 2382-0800
Correo electrónico:
centros@ccameradesalvador.com

SIGUAL LA UNIÓN
Cal. Santa Rosa C. Amagüillo,
A 70 Mts del BIP 155, La Unión,
El Salvador, Centro América.
Tel: (503) 2404-1174
Fax: (503) 2404-4118
Correo electrónico:
centros@ccameradesalvador.com



INCREMENTANDO LA COMPETITIVIDAD PARA LA VENTA

Las ventas son, y serán siempre, una función vital para el desarrollo y el progreso de la humanidad. En mayor grado que cualquier otra profesión, la de las ventas tiene una influencia determinante sobre la supervivencia de la economía mundial.

Si bien los principios fundamentales de las ventas continúan siendo los mismos, las actitudes de los compradores evolucionan constantemente. Hoy en día, cuando el cliente tiene una necesidad puede recurrir a diversas compañías, cada una de las cuales le promete satisfacerla. En la decisión de la quién hacer su pedido influirán en gran parte la actitud, la habilidad y la técnica de los vendedores que estén compitiendo por obtener su firma.

Las ventas no tratan de productos o servicios; tratan de lo que esos productos o servicios hacen por la gente. Si uno le comunica al cliente, de manera agradable y persuasiva, lo que el producto hará para solucionarle su problema, sencillamente no logrará ninguna venta. El éxito de la venta depende no sólo de un buen producto, sino de la habilidad para convencer al cliente de que el producto que necesita es el nuestro.

Es por ello que la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador ha creado el programa **"INCREMENTANDO LA COMPETITIVIDAD PARA LA VENTA"**, el cual tiene como objetivo general actualizar a los ejecutivos de ventas para que puedan organizar presentaciones efectivas, utilizando estrategias específicas.

BENEFICIOS

- ✓ Identificarán cuáles son sus características y cómo desarrollarlas de tal forma que les permita organizar de una mejor forma su tiempo y sus actividades
- ✓ Descubrirán de forma efectiva las necesidades de los clientes
- ✓ Podrán organizar presentaciones efectivas, utilizando estrategias específicas de acuerdo al prospecto
- ✓ Conocerán el momento adecuado para un cierre efectivo de ventas
- ✓ Aplicarán técnicas modernas de comercialización en el punto de venta

La empresa tendrá la oportunidad de adquirir el programa completo y/o seleccionar los temas que son de su interés.

SEDE PRINCIPAL
P. As. Nancy P. C. Pte.
N° 319, San Salvador,
El Salvador, Centro América,
Apartado Postal 0608
Tel: (503) 2231-3000
Fax: (503) 2271-4340
Correo electrónico:
camara@comercioind.com
Web: www.comercioind.com

FILIAL SANTA ANA
Callejón antiguo a San Salvador
Km 41.5 Carretera Pinarosa Santa Ana,
El Salvador, Centro América,
Tel: (503) 2487-7001,
Fax: (503) 2487-7000
Correo electrónico:
comercioind@comercioind.com

FILIAL SONSONATE
7° C. Pto. V A-4, Barrio El Sagú,
Sonsonate, El Salvador,
Centro América,
Tel: (503) 2450-2709
Fax: (503) 2450-4252
Correo electrónico:
comercioind@comercioind.com

FILIAL SAN MIGUEL
12 C. Pto. V 7° Av. Norte, Barrio, San
Provincia, San Miguel, El Salvador,
Centro América,
Tel: (503) 2483-8880
Fax: (503) 2483-8980
Correo electrónico:
comercioind@comercioind.com

FILIAL LA UNION
Ced. Santa Rosa C. Atiquipán
A 70 Mts. del RVP/VS, La Unión
El Salvador, Centro América,
Tel: (503) 2654-1178
Fax: (503) 2654-6169
Correo electrónico:
comercioind@comercioind.com



MODULO INSTRUCCIONAL

SEMINARIO: "INCREMENTANDO LA COMPETITIVIDAD PARA LA VENTA"

DURACION: 56 horas

OBJETIVO:

Actualizar a los participantes en los diferentes temas que intervienen en el proceso de una venta.

TOPICOS	CONTENIDO TEMATICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HRS
MODULO I EL VENDEDOR PROFESIONAL Y SU ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Características del vendedor de éxito • Cualidades éticas del vendedor • Cómo usar su potencial de vendedor • Los cuatro conocimientos del vendedor • Test de personalidad 	Dar a conocer las características profesionales de organización y de personalidad que debe reunir un vendedor para ser verdaderamente exitoso	4
MODULO II RELACIONES HUMANAS, MOTIVACIÓN Y AUTOESTIMA PARA VENEDORES	<ul style="list-style-type: none"> • Las relaciones humanas y su importancia • Componentes de la personalidad • La importancia de las actitudes en el trabajo 	Fomentar en los participantes la importancia de mantener excelentes relaciones, motivación y autoestima, para el buen desempeño de sus funciones	4
MODULO III TIPOLOGIA DE CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Motivos de compra • Hábitos de compra • Decisión de compra • Características psicológicas de los clientes • Clasificación de clientes por su personalidad 	Identificar los diferentes tipos de clientes que existen, como una forma de facilitar al vendedor la forma de abordarlo	4
MODULO IV COMO DETECTAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • La venta como satisfacción de necesidades • Técnica de sondeo. • Técnica de apoyo 	Aprender a descubrir de una firma clara las necesidades del cliente, utilizando técnicas complementarias que ayuden a cerrar cada venta	4
MODULO V EL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento como base para la confianza en sí mismo • Fuentes del conocimiento del producto • ¿Qué debe conocer? • Procesos de producción • Servicio, Distribución • Políticas de precios • Programas promocionales • Competencia y sus productos o servicios • Usos del producto y/o servicio • Detalles técnicos 	Señalar la importancia del conocimiento del producto como parte esencial para la solución de los problemas del cliente	4

SEDE PRINCIPAL
P. Av. Norte y 2^a C. Pm.
9^a Edif. San Salvador,
El Salvador, Centro América,
Apartado Postal 1848
Tel: (503) 2231-3888
Fax: (503) 2271-4481
Correo electrónico:
camara@camaraelsal.com
Web: www.camaraelsal.com

FILIAL SANTA ANA
Carretera Antigua a San Salvador
Km 11.5 Casita Platanero Santa Ana,
El Salvador, Centro América.
Tel: (503) 2487-7061
Fax: (503) 2487-7066
Correo electrónico:
camara@camarasantaana.com

FILIAL HONDURAS
7^a C. Dm. 1^a Edif. Bv. El Impul.
Sanarate, El Salvador,
Centro América
Tel: (503) 2487-2827
Fax: (503) 2487-4282
Correo electrónico:
camara@camarahonduras.com

FILIAL SAN MIGUEL
1^a C. Pm. 1^a Av. Norte, Barrio San
Francisco, Bar 10^a y 11^a Edif. San
Miguel, Centro América.
Tel: (503) 2487-4488
Fax: (503) 2487-4482
Correo electrónico:
camara@camarasanmiguel.com

FILIAL LA UNIÓN
Caj. Santa Rosa C. Arroyo Viejo
A 1/2 Kilómetro del BIPAPA, La Unión,
El Salvador, Centro América.
Tel: (503) 2487-1170
Fax: (503) 2487-1169
Correo electrónico:
camara@camaralunion.com



	<ul style="list-style-type: none"> Datos sobre el funcionamiento del producto Características del tamaño y forma 		
MODULO VI LA IMPORTANCIA DE LA PROSPECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> El prospecto y la prospección. Por qué es importante la búsqueda de prospectos Condiciones para identificar verdaderos prospectos Diferentes clases de prospectos Métodos de prospección 	Definir la etapa de la prospección como determinante para el logro de una venta eficaz	4
MODULO VII COMO HACER PRESENTACIONES Y/O DEMOSTRACIONES EFECTIVAS	<ul style="list-style-type: none"> El primer contacto. Presentación de sí mismo Diferentes formas de abordar a un cliente Uso de los cinco sentidos en la presentación de ventas Diferentes estrategias, de acuerdo al tipo de cliente Formula atención-interés-deseo-acción 	Lograr que los participantes puedan organizar presentaciones efectivas, con objetivos precisos, utilizando estrategias específicas de acuerdo a su prospecto	4
MODULO VIII MANEJO DE OBJECIONES	<ul style="list-style-type: none"> Las objeciones o preguntas de ventas Tipos de objeciones Métodos para responder a las objeciones Ejercicio para responder a las objeciones 	Reconocer las objeciones de ventas como parte del proceso normal de una venta	4
MODULO IX CIERRE DE VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> El momento indicado para hacer un cierre Diferentes tipos de cierre Qué hacer cuando un cierre fracasa Cómo despedirse del cliente 	Lograr que los participantes sepan el momento en que se debe cerrar la venta para que ésta sea efectiva.	4
MODULO X SEGUIMIENTO POST VENTA Y EL SERVICIO AL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> Utilidad Sugerencias Sistemas de servicio al cliente Sistemas de conservación a través de la cadena de valor El servicio como un valor agregado 	Lograr que los participantes conozcan los diferentes sistemas de servicio al cliente y como realizar un verdadero seguimiento post venta	4
MODULO XI TELEMERCADERO	<ul style="list-style-type: none"> Conceptos e importancia de telemarketing Etapas del telemarketing El personal de telemarketing Secretos eficaces para la 	Lograr una mayor comprensión, sobre las formas en que puede usarse efectivamente el mercadeo por teléfono, para crear ventajas competitivas y	4

SEDE PRINCIPAL
 7^a Av. Norte y 7^a C. Sur,
 No. 200, San Salvador,
 El Salvador, Centro Américo.
 Avenida Panamá 1000
 Tel: (503) 222-5090
 Fax: (503) 227-4481
 Correo electrónico:
 inacia@inacimex.com
 Web: www.inacimex.com

SEDE SANTIAGO
 Carrera principal a San Salvador
 km 02.5 Carretera Principal Santa Ana,
 El Salvador, Centro Américo.
 Tel: (503) 2487-7903,
 Fax: (503) 2487-7966
 Correo electrónico:
 inacia.santiago@inacimex.com

SEDE HONDURAS
 7^a C. Sur, 7^a y 4^a Sur, Barrio El Legat,
 Tegucigalpa, El Salvador,
 Centro Américo.
 Tel: (503) 2487-7903
 Fax: (503) 2487-4332
 Correo electrónico:
 inacia.honduras@inacimex.com

SEDE SAN MIGUEL
 12 C. Sur, 7^a y 7^a Sur, Barrio, San
 Francisco, San Miguel, El Salvador,
 Centro Américo.
 Tel: (503) 2487-7903
 Fax: (503) 2487-4332
 Correo electrónico:
 inacia.sanmiguel@inacimex.com

SEDE LA UNIÓN
 Carretera Ruta C, Acapuzotón
 A 70 Mts del PIP 101, La Unión,
 El Salvador, Centro Américo.
 Tel: (503) 2487-4170
 Fax: (503) 2487-4180
 Correo electrónico:
 inacia.launion@inacimex.com



	<ul style="list-style-type: none"> venta por teléfono Caso práctico. 	desarrollar una relación rentable a largo plazo	
<p>MODULO XII MERCHANDISING EN EL PUNTO DE VENTA</p>	<ul style="list-style-type: none"> Conceptos de merchandising Funciones del punto de venta Tipos de tiendas de venta al detalle Imagen y ambiente de la tienda Ubicación y distribución interna Metas, objetivos y promoción en el punto de venta Apoyo en el punto de venta Ofertas especiales 	Conocer y utilizar efectivamente las técnicas modernas de comercialización en el punto de venta, para maximizar el potencial del producto según su espacio y ubicación dentro de la tienda.	4
<p>MODULO XIII LA PROMOCION COMO HERRAMIENTA PARA LA VENTA</p>	<ul style="list-style-type: none"> Promoción de ventas: sus objetivos Naturaleza de la promoción Determinación de la mezcla promocional Métodos promocionales Instrumentos para la promoción de ventas 	Ayudar a los participantes a saber aprovechar la promoción como una herramienta de venta que le servirá para ser más efectivos en las ventas.	4
<p>MODULO XIV CLINICAS DE VENTA</p>		Realizar diferentes prácticas con el grupo de vendedores acerca del proceso de venta	4

SEDE PRINCIPAL
 9° Av. Norte y P. C. Pta.
 N° 200, San Salvador,
 El Salvador, Centro América,
 Apartado Postal 2049
 Tel: (503) 2211-3000
 Fax: (503) 2211-4440
 Correo electrónico:
 contacto@comercial.com
 Sitio web: www.comercial.com

SEDE: SANTA ANA
 Carretera antigua a San Salvador
 Km. 40.5 Cuarta Primavera Santa Ana,
 El Salvador, Centro América,
 Tel: (503) 2487-7000,
 Fax: (503) 2487-7000
 Correo electrónico:
 contacto@comercial.com

SEDE: HONDURAS
 7° C. Pta. 3° y 4., Barrio El Ángel,
 Amoretti, El Salvador,
 Centro América,
 Tel: (503) 2487-2400
 Fax: (503) 2487-4300
 Correo electrónico:
 contacto@comercial.com

SEDE: SAN MIGUEL
 El C. Pta. 3° y 4., Norte, Barrio, San
 Francisco, San Miguel, El Salvador,
 Centro América,
 Tel: (503) 2487-4000
 Fax: (503) 2487-4000
 Correo electrónico:
 contacto@comercial.com

SEDE: LA UNION
 C/A. Santa Rosa C. Amalinda
 A. 10 Maizales del BIPASS, La Unión
 El Salvador, Centro América,
 Tel: (503) 2484-1170
 Fax: (503) 2484-4100
 Correo electrónico:
 contacto@comercial.com