

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



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

“LA CAPACITACIÓN DEL CAPITAL HUMANO COMO PROCESO PARA LA MEJORA EN EL SERVICIO AL CLIENTE DE LA PEQUEÑA EMPRESA ALISAM, S.A. DE C.V. UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR”.

PRESENTADO POR:

ARGUETA GODINEZ, CARLOS MANUEL

ARGUETA LARA, RUTH ALEYDA

TESPAN JACINTO, MARÍA ESTER

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

18 DE FEBRERO, 2023

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Vicerrector Académico: PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López

Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

**Coordinador general de
seminario de graduación:** Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

**Coordinador de seminario de
procesos de graduación de escuela
de Administración de Empresas:** Lic. David Mauricio Lima Jaco

TRIBUNAL EVALUADOR

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias.

Licda. Rocío Margaritas Tejada Miranda.

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez (docente asesor)

FEBRERO, 2023

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por nunca abandonarme, por permitirme cerrar un ciclo lleno de dificultades y retos, por brindarme entendimiento, sabiduría y paciencia. A mi familia especialmente a mis padres y mis tías quienes nunca me dejaron solo y siempre me apoyaron en mis sueños. También agradezco a la Universidad de El Salvador, que, por medio de sus docentes, forjaron mi pensamiento crítico, habilidades y cualidades para emplearlas en la sociedad con responsabilidad y respeto.

Carlos Manuel Argueta Godinez.

Dedico este logro al Rey de Reyes, por concederme salud, abrirme las puertas necesarias, y permitirme obtener los frutos de la perseverancia al ver realizado uno de mis sueños. A mi madre y a mis hijos, Dauduis Arévalo, Kriscia, Hazel y Efraín Guzmán por brindarme apoyo, comprensión, esperar mi tiempo libre y permanecer como una familia para juntos decir, hasta aquí Dios ha sido fiel. A la Universidad de El Salvador, por priorizar la formación profesional de los estudiantes sin discriminar. A catedráticos por su forma de compartir conocimientos y especialmente a aquellos compañeros que me compartieron conocimientos, consejos, sugerencias y tiempo valioso, sin lo cual no habría sido posible llegar hasta aquí.

Ruth Aleyda Argueta Lara.

Agradezco a Dios por haberme dado la sabiduría y fortaleza para culminar esta importante etapa en mi vida, a mis padres que desde siempre me han dado su apoyo incondicional, a cada una de mis hermanas/os por enseñarme el camino de la responsabilidad y superación; así como también al resto de mi familia. A mi novio y amigos que fueron parte fundamental a lo largo de toda mi carrera universitaria. A mi grupo de trabajo, por su dedicación y paciencia para superar todas las dificultades que se nos presentaron, a nuestro asesor y al resto de docentes que por medio de sus conocimientos agregaron valor a mi formación profesional.

María Ester Tespan Jacinto.

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo.....	i
Introducción.	iii
Capítulo I: Generalidades de la empresa ALISAM S.A. DE C.V. marco conceptual y legal de referencia al plan de capacitación.....	1
A. Importancia del Capítulo.	1
B. Objetivos del Capítulo.	1
1. General.	1
2. Específicos.	1
C. Planteamiento del Problema.	1
1. Antecedentes del Problema.	1
2. Formulación del Problema.	2
D. Generalidades de la Empresa ALISAM S.A. DE C.V.....	2
1. Antecedentes de la Empresa.....	2
2. Tipo de Empresa.	3
3. Filosofía.	3
a. Misión.....	3
b. Visión.	4
c. Valores.....	4
d. Principios.....	4
4. Organigrama.....	5
5. Marco Legal.	6
a. Constitución de la República de El Salvador.	6

b.	Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.....	6
c.	Ley de Impuesto Sobre la Renta.....	7
d.	Ley del sistema de ahorro para pensiones.	7
e.	Ley de Protección al Consumidor.	8
f.	Código de Comercio.....	10
g.	Código de Salud.	12
h.	Código de Trabajo.	14
i.	Código Tributario.	14
6.	Marco Institucional.	15
E.	Marco Teórico del Tema en Estudio.....	15
1.	Planeación.	15
a.	Definición.	15
b.	Plan.....	15
2.	Capacitación.	18
a.	Definiciones.....	18
b.	Antecedentes de Capacitación.....	19
c.	Importancia.....	20
d.	Beneficios.	21
e.	Objetivos.	22
f.	Etapas.	22
g.	Métodos y Técnicas.....	25
h.	Modalidad.....	27
3.	Plan de Capacitación.....	28

a.	Definición.....	28
b.	Antecedentes del Plan de Capacitación.....	28
c.	Importancia.....	29
d.	Factores.....	29
e.	Elementos.....	29
4.	Servicio al Cliente.....	29
a.	Definiciones.....	29
b.	Antecedentes del Servicio al Cliente.....	30
c.	Indicadores.....	30
d.	Principios.....	31
e.	Factores.....	32
f.	Fases.....	33
g.	Beneficios.....	34
Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual sobre la necesidad de capacitación al		
capital humano para la mejora del servicio al cliente en la empresa ALISAM S.A. DE		
C.V. ubicada en la ciudad de San Salvador.....		
		35
A.	Importancia.....	35
B.	Objetivos.....	35
1.	General.....	35
2.	Específicos.....	35
C.	Metodología de la investigación.....	36
1.	Métodos.....	36
a.	Análisis.....	36
b.	Síntesis.....	36

2.	Tipo de investigación.	36
a.	Explicativo.	36
3.	Diseño de la investigación.	36
a.	No Experimental.	36
D.	Técnicas e Instrumentos de la Investigación.	37
1.	Técnicas.	37
a.	Encuesta.	37
b.	Entrevista.	37
c.	Observación.	37
2.	Instrumentos.	37
a.	Cuestionario.	37
b.	Guía de entrevista.	37
c.	Lista de Cotejo.	38
E.	Fuentes de Información.	38
1.	Primaria.	38
2.	Secundaria.	38
F.	Ámbito de la Investigación.	38
G.	Unidades de Análisis.	38
H.	Determinación de Universo y Muestra.	38
1.	Universo.	38
2.	Muestra.	39
I.	Procesamiento de la Información.	39
1.	Tabulación.	39
2.	Análisis e Interpretación de datos.	39

J.	Descripción del Diagnóstico.....	39
1.	Información General.	39
2.	Capacitación.....	40
3.	Servicio al cliente.....	41
4.	Aspectos adicionales observables.	42
K.	Alcances y Limitaciones.	44
1.	Alcances.	44
2.	Limitaciones.....	44
L.	Conclusiones.....	45
M.	Recomendaciones.....	46
Capítulo III: Plan de capacitación del capital humano para la mejora del servicio al cliente en la empresa ALISAM S.A. DE C.V. ubicada en la ciudad de San Salvador. ...		
A.	Importancia.	47
B.	Objetivo.	47
C.	Descripción de la Propuesta.....	47
1.	Filosofía.	47
a.	Misión.....	47
b.	Visión.	47
c.	Valores.....	48
d.	Principios.....	48
e.	Estándares del servicio.	49
2.	Organigrama.....	50
a.	Representación Gráfica.	50
b.	Funciones.....	51

3.	Plan de Capacitación.....	55
a.	Políticas.....	55
b.	Estrategias.....	56
c.	Fuentes de capacitación.....	57
d.	Metodología para el desarrollo.....	57
e.	Módulos.....	58
f.	Perfil del capacitador.....	59
g.	Temario.....	61
f.	Horario.....	65
h.	Plan de Trabajo.....	66
4.	Plan de Implementación.....	82
a.	Objetivo.....	82
b.	Recursos.....	82
c.	Presupuesto.....	83
d.	Cronograma.....	84
5.	Evaluación y Seguimiento.....	85
D.	Bibliografía.....	86
	ANEXOS.....	89

Anexo I: Cuestionario Dirigido al Personal Operativo.

Anexo II: Tabulación y Análisis de la Encuesta dirigida al Personal Operativo.

Anexo III: Guía de Entrevista Dirigida al Gerente y Sub Gerente.

Anexo IV: Entrevista Dirigida al Gerente y Sub Gerente.

Anexo V: Lista de Cotejo.

Anexo VI: Observación Directa por Medio de Lista de Cotejo.

Anexo VII: Formato de Hoja de Evaluación del Participante.

Anexo VIII: Formato de Hoja de Evaluación del Facilitador.

Anexo IX: Formato de lista de asistencia.

Anexo X: Formato de Evaluación para Capacitaciones.

Anexo XI: Presupuesto anual para la posición de entrenador.

Anexo XII: Perfil para la posición de entrenador.

Anexo XIII: Diploma de Participación.

Resumen Ejecutivo.

El presente documento de investigación se origina a partir de la necesidad de aportar mejoras al servicio que actualmente se brinda a clientes de la empresa ALISAM S.A. DE C.V.

El objetivo principal de la investigación es desarrollar una base teórica que permita identificar las necesidades de capacitación para la creación de un plan de capacitación dirigido al personal operativo, de tal manera que los colaboradores sean capaces de ofrecer un servicio de calidad, mejorar sus habilidades interpersonales y además favorecer el desarrollo de una cultura de mejora continua.

La investigación del marco teórico realizado, muestra que la filosofía de la empresa no es un aspecto ajeno al plan de capacitación, sino representa la base con la cual se construyen las relaciones con clientes y se proyecta la imagen empresarial.

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó el análisis y la síntesis por medio del método científico. También para la recolección e interpretación de datos se utilizan técnicas de entrevistas, encuestas y observación directa a través de los instrumentos tales como cuestionario, guía de entrevista y lista de cotejo, lo cual permitió la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Se presentan las principales conclusiones:

Actualmente ALISAM S.A. DE C.V. no cuenta con un plan de capacitación formal mediante el cual los empleados aumenten conocimientos y habilidades para alcanzar excelencia en el servicio.

Se identifica la necesidad de estandarizar los procedimientos en la realización de actividades y elaboración de recetas por parte de los trabajadores.

Entre los principales problemas que enfrenta la empresa son los procesos tardíos y tiempos de espera prolongados originados en área de cocina y servicio.

Se presentan las principales recomendaciones:

Evaluar la posibilidad de invertir en un plan de capacitación enfocado al servicio al cliente para fomentar el desarrollo profesional de los colaboradores.

Realizar una planificación de los turnos de trabajo de tal forma que cuenten con los empleados suficientes en horas de mayor afluencia para reducir los tiempos de espera. Así como también analizar los procedimientos utilizados para realizar las actividades, evaluar la posible necesidad de utensilios o equipo que pudieran ayudar a desarrollar las tareas en menos tiempo en área de cocina, considerando una inversión en ello.

Introducción.

Actualmente las empresas enfrentan el reto de prevenir la obsolescencia del conocimiento del recurso más valioso, el recurso humano. Por lo tanto, es fundamental tener al personal preparado a la vanguardia, capaz de adaptarse a los cambios, esto motivó a realizar el presente trabajo de investigación con el propósito de identificar las necesidades de capacitación de los empleados para mejorar el servicio al cliente que ofrecen.

A continuación, se presenta el capítulo I, compuesto por el planteamiento del problema, las generalidades de la empresa incluyendo antecedentes, tipo de empresa, filosofía, organigrama y marco legal e institucional que rige a la organización. Además, el desarrollo del contenido teórico que sustenta la investigación sobre capacitación, plan de capacitación y servicio al cliente.

El capítulo II, contiene la metodología utilizada en la investigación, describiendo técnicas e instrumentos para la recopilación de información; así como también, fuentes de información y ámbito de la investigación. Seguidamente, se presenta el procesamiento de la información que permite realizar el diagnóstico de la situación actual sobre la necesidad de capacitación del capital humano para mejorar el servicio al cliente. Además, se detallan alcances y limitaciones que se presentaron a lo largo de la recolección de datos, finalizando con las conclusiones y recomendaciones respectivas.

En el capítulo III, se presenta una propuesta de reestructuración de la filosofía empresarial y un nuevo organigrama acorde a la denominación y requerimientos legales establecidos en el código de comercio. También contiene la propuesta del plan de capacitación que permitirá fortalecer los conocimientos de los colaboradores, el cual está comprendido por políticas, estrategias, fuentes y métodos de capacitación. Posteriormente, se muestran los respectivos temas que contendrá cada módulo, así como también los requisitos que debe tener el facilitador encargado de brindar la capacitación. Además, se detalla el plan de trabajo y el plan de implementación, el cual está conformado por los recursos, presupuesto y cronograma de actividades. Finalizando con la evaluación y seguimiento que deberá realizarse posterior al desarrollo de cada sesión.

Capítulo I: Generalidades de la empresa ALISAM S.A. DE C.V. marco conceptual y legal de referencia al plan de capacitación.

A. Importancia del Capítulo.

Este capítulo es fundamental ya que permitirá sustentar la investigación y conocer las generalidades de la empresa, así como también aspectos teóricos de planeación, capacitación y servicio al cliente, siendo esta información relevante que servirá de guía para dar el siguiente paso a la creación del plan de capacitación que permita mejorar el servicio al cliente de la empresa ALISAM S.A. DE C.V.

B. Objetivos del Capítulo.

1. General.

Elaborar la base teórica con la finalidad de sustentar la investigación y sirva de apoyo para diseñar un plan de capacitación que contribuya a mejorar el servicio al cliente

2. Específicos.

- a. Describir los antecedentes del problema con el propósito de comprender de qué forma se capacita a los colaboradores.
- b. Indagar sobre las generalidades de la empresa ALISAM S.A de C.V. con el fin de conocer los antecedentes, filosofía y estructura organizacional.
- c. Realizar un marco teórico sobre el tema en estudio que sirva de guía para el trabajo de investigación.

C. Planteamiento del Problema.

1. Antecedentes del Problema.

La empresa ALISAM S.A. DE C.V. dedicada al rubro de restaurantes, conocida en el ámbito comercial con el nombre de “Pipirisnais”, ubicada en la ciudad de San Salvador.

Previamente a la apertura, el primer grupo de capital humano, recibió una adecuada inducción y capacitación proveniente de personal calificado en el área. Sin embargo, a medida que se incorporó nuevo talento humano, fueron los colaboradores de antiguo

ingreso, que se encargaban de transmitir los conocimientos de procesos que se realizaban en las diferentes áreas de la empresa a los nuevos empleados. Esto debido a que, en el año 2020, luego de la crisis sanitaria a nivel mundial causada por la pandemia del COVID-19, se dieron bajas de personal.

La empresa enfrenta dificultades al momento de atender al cliente y no posee una estandarización en los procesos de servicio, dado que son los mismos colaboradores quienes transmiten información o lineamientos de cada procedimiento. Además, el personal presenta desmotivación al momento de realizar sus actividades.

Por lo tanto, esto ocasiona interés en el equipo investigador a crear una herramienta administrativa enfocada a capacitar adecuadamente al empleado para mejorar el servicio que ofrecen a sus clientes.

2. Formulación del Problema.

¿En qué medida la capacitación al capital humano contribuirá a mejorar el servicio al cliente de la pequeña empresa ALISAM S.A. DE C.V. ubicada en la ciudad de San Salvador?

D. Generalidades de la Empresa ALISAM S.A. DE C.V.

1. Antecedentes de la Empresa.

ALISAM S. A. DE C. V., es una empresa salvadoreña legalmente constituida como una sociedad anónima de capital variable, comercialmente reconocida como Pipirisnais, es parte del grupo Samsil, empresa responsable de la administración del personal de la empresa; ALISAM es un restaurante ubicado en el centro histórico de San Salvador en calle delgado #127, entre Av. España y Av. Monseñor Romero, local 4 y 5.



La palabra pipirisnais, tiene su origen en la lengua inglesa, haciendo énfasis al término **people is nice**, que quiere decir que su vestuario, modales y lenguaje manifiesta gustos propios de una buena

clase social o estatus superior. En el lenguaje popular salvadoreño adopta la pronunciación y escritura como pipirsnais.



Al igual que su nombre comercial se menciona su lema, el cual lleva por título **calle, pero nais**. Este utiliza el termino **nice** que, en el lenguaje inglés, quiere significa agradable o de buen ver.

El lema hace referencia a una cultura, léxico y comportamientos acorde a la realidad social, sin perder los principios y valores establecidos por grandes cadenas de comida en el área de servicio al cliente.

Inició operaciones el 7 de octubre del 2020 con 24 empleados. En la actualidad, cuenta con 18 empleados operativos y 2 en el área administrativa.

Este restaurante ofrece al público una gastronomía fusión, con las culturas de dos países tales como México y El Salvador. Entre los platillos más destacados, se encuentra las pupusas y los tacos. La especialidad es el taqueado, que consiste en una base de pupusa de queso con carne al pastor.

2. Tipo de Empresa.

“Pequeña empresa: persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores”. (Ley MYPE,2014)

ALISAM S.A. DE C.V. se considera como pequeña empresa por los niveles de ventas que alcanza y por la cantidad de empleados que posee.

3. Filosofía.

a. Misión.

“Que nuestra gastronomía sea la excusa perfecta para unirnos.”

b. Visión.

La empresa no posee formulada la visión, la cual forma parte de la filosofía empresarial. Es por ello, que se incluirá una visión en la propuesta del capítulo 3.

c. Valores.

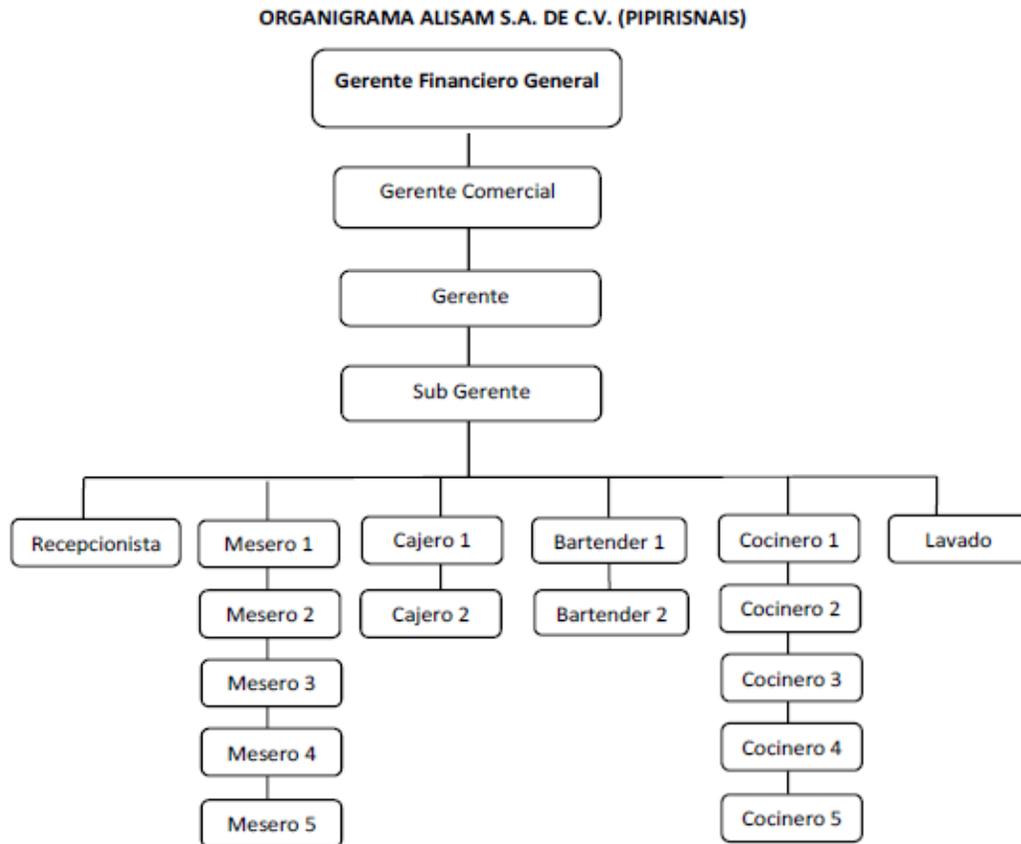
- i. Dios es primero
- ii. Sentido de pertenencia
- iii. Integridad
- iv. Innovación
- v. Creatividad

d. Principios.

- i. Confianza nais.
- ii. Excelencia Pipiris.
- iii. Trabajo al estilo Pipirisnais.
- iv. Excelencia por el cliente.
- v. Enseñar y apoyar.
- vi. Responsabilidad y energía Nais.
- vii. Optimización de recursos.

4. Organigrama.

IMAGEN N°1



Carlos Argueta
Elabora por:

Dennis Renderos
Autorizado por:

Ileana Recinos
Revisado por:

11/07/2021

Fuente: ALISAM S.A. DE C.V.

NOTA: Actualmente la representación gráfica de la estructura organizativa con el que cuenta la empresa no está acorde a los aspectos legales que contempla el código de comercio para sociedades anónimas de capital variable, por lo que se considera como parte de la propuesta en el capítulo III, el diseño de un nuevo organigrama.¹

¹ Capacitación e Inducción para el personal. ALISAM S.A. DE C.V. 2020

5. Marco Legal.

a. Constitución de la República de El Salvador.

Artículo 38: El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, e incluirá especialmente los derechos siguientes:

- 1- En una misma empresa o establecimiento y en idénticas circunstancias, a trabajo igual debe corresponder igual remuneración al trabajador, cualquiera que sea su sexo, raza, credo o nacionalidad.

Artículo 39: La Ley regulará las condiciones en que se celebrarán los contratos y convenciones colectivos de trabajo. Las estipulaciones que éstos contengan serán aplicables a todos los trabajadores de las empresas que los hubieren suscrito, aunque no pertenezcan al sindicato contratante, y también a los demás trabajadores que ingresen a tales empresas durante la vigencia de dichos contratos o convenciones. La Ley establecerá el procedimiento para uniformar las condiciones de trabajo en las diferentes actividades económicas, con base en las disposiciones que contenga la mayoría de los contratos y convenciones colectivos de trabajo vigente en cada clase de actividad.

Artículo 115: El comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño son patrimonio de los salvadoreños por nacimiento y de los centroamericanos naturales. Su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una Ley.²

b. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

Para el efecto de las compras y ventas, esta ley dicta que se deberá declarar las retenciones generadas a favor u obligadas a pagar.

² Constitución de la Republica de El Salvador. Decreto Constituyente N° 38. Tomo 281. Diario Oficial N° 234. 16 de diciembre de 1983.

Artículo 65-A: No será deducible el Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios soportado o pagado por los contribuyentes en la adquisición de bienes o de servicios que no cumplan los requisitos que establece el artículo 65 de esta ley, en casos como los que se mencionan a continuación:

Adquisición de víveres o de alimentos si su giro ordinario no es la venta de víveres o alimentos. En este caso los proveedores deberán emitir Factura.³

c. Ley de Impuesto Sobre la Renta.

El ministerio de hacienda aplicará la Ley de Impuesto Sobre la Renta y su reglamento con la finalidad de determinar los ingresos gravados y gastos deducibles, para que la empresa realice el pago del impuesto correspondiente.

También, deberá informar sobre aquellas retenciones a terceros con la correcta aplicación de los porcentajes correspondientes. Además, detallar aquellas rentas obtenidas por salarios, sueldos, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personales. Finalmente, el Ministerio de Hacienda podrá aplicar multas e intereses ante el incumplimiento de esta según lo establece el título doce de esta ley.⁴

d. Ley del sistema de ahorro para pensiones.

Artículo 6. Para los efectos de esta Ley, se entenderá por empleador tanto al patrono del sector privado como de las instituciones del Gobierno Central, Instituciones Descentralizadas no empresariales, municipales e instituciones del sector público con regímenes presupuestarios especiales.

Se considerarán trabajadores dependientes, los que tengan una relación de subordinación laboral tanto en el sector privado como en el sector público y municipal.

³ Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto legislativo N° 296. Tomo 316. Diario Oficial N°143. 31 de julio de 1992.

⁴ Ley de Impuesto Sobre la Renta. Decreto Legislativo N°134. Tomo 313. Diario Oficial N°242. 21 de diciembre de 1991.

Artículo 7. La afiliación al Sistema será obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo en relación de subordinación laboral. La persona deberá elegir una Institución Administradora y firmar el contrato de afiliación respectivo.

Todo empleador estará obligado a respetar la elección de la Institución Administradora hecha por el trabajador. En caso contrario, dicho empleador quedará sometido a las responsabilidades de carácter civil y administrativas derivadas de ello.

Artículo 13. Durante la vigencia de la relación laboral deberán efectuarse cotizaciones obligatorias en forma mensual al Sistema por parte de los trabajadores y los empleadores.

Artículo 14. El ingreso base para calcular las cotizaciones obligatorias de los trabajadores dependientes será el salario mensual que devenguen o el subsidio respectivo de incapacidad por enfermedad o maternidad.

No forman parte del Ingreso Base de Cotización los siguientes conceptos:

- a. Las gratificaciones y bonificaciones ocasionales;
- b. El aguinaldo;
- c. Viáticos, gastos de representación y presentaciones sociales establecidas por la Ley.⁵
- e. Ley de Protección al Consumidor.**

Artículo 4: Sin perjuicio de los demás derechos que se deriven de la aplicación de otras leyes, los derechos básicos de los consumidores son los siguientes:

- a) Ser protegido de las alzas de precios de los bienes y servicios esenciales de acuerdo a lo establecido en el literal C del Art. 58 de esta Ley.
- b) Ser protegido de cobros por bienes no entregados o servicios no prestados.
- c) Recibir del proveedor la información completa, precisa, veraz, clara y oportuna que determine las características de los productos y servicios a adquirir, así

⁵ Ley del sistema de ahorro para pensiones. Decreto Legislativo N° 927. Tomo 333. Diario Oficial N°243. 23 de diciembre de 1996.

como también de los riesgos o efectos secundarios, si los hubiere, y de las condiciones de la contratación.

- d) Ser protegido contra la publicidad engañosa o falsa en los términos establecidos en el Inc. 4° del Art. 31 de esta Ley.
- e) Adquirir los bienes o servicios en las condiciones o términos que el proveedor ofertó públicamente.
- f) Ser educado e informado en materia de consumo en la forma en que se establece en el Capítulo VI del presente Título; así como agruparse en Asociaciones de Consumidores para la protección de sus intereses.
- g) Elegir libremente y a recibir un trato igualitario en similares circunstancias, sin discriminación o abuso de ninguna clase.
- h) Ser protegido contra los riesgos de recibir productos o servicios, que, en condiciones normales o previsibles de utilización, pongan en peligro su vida, salud o integridad.
- i) Reclamar y recibir compensación en el caso que los productos o servicios sean entregados en calidad, cantidad o forma diferente de la ofrecida, pudiendo elegir cualquiera de las siguientes opciones: la reparación del bien, exigir el cumplimiento de la oferta de acuerdo a los términos originales, si esto fuere posible; a la reducción del precio, tasa o tarifa del bien o servicio; aceptar a cambio un producto o servicio diferente al ofrecido o la devolución de lo que hubiese pagado conforme a lo previsto en el Art. 34 de esta Ley.
- j) Acceder a los órganos administrativos establecidos para ventilar los reclamos por violaciones a sus derechos, mediante un proceso simple, breve y gratuito.
- k) Defender sus derechos, en procedimientos administrativos de solución de conflictos, con la inversión de la carga de la prueba a su favor, cuando se trate de la prestación de servicios públicos.
- l) Ser protegidos de prácticas abusivas y de la inclusión de cláusulas abusivas en los contratos.

Artículo 7: Los proveedores que desarrollen actividades de importación, producción, transformación, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de bienes y prestación de servicios deberán, para no arriesgar la vida, la salud, la seguridad de las personas y el medio ambiente, observar las normas legales, reglamentarias o técnicas que se dictaren sobre la materia, así como facilitar el control, vigilancia e inspección de las autoridades competentes.⁶

f. Código de Comercio.

Artículo 6. Solamente pueden ejercer el pequeño comercio y la pequeña industria los salvadoreños por nacimiento y los centroamericanos naturales, quienes tendrán derecho a la protección y asistencia técnica del Estado, en las condiciones que establezca una ley especial.

La ley especial fijará el límite por bajo del cual se considerará a una empresa como pequeño comercio o pequeña industria.

Artículo 191. La sociedad anónima se constituirá bajo denominación, la cual se formará libremente sin más limitación que la de ser distinta de la de cualquiera otra sociedad existente e irá inmediatamente seguida de las palabras: "Sociedad Anónima", o de su abreviatura: "S.A.". La omisión de este requisito acarrea responsabilidad ilimitada y solidaria para los accionistas y los administradores.

Artículo 194. La escritura constitutiva de la sociedad anónima deberá expresar, además de los requisitos necesarios:

VII- La forma en que deban elegirse las personas que habrán de ejercer la administración y la auditoría, el tiempo que deban durar en sus funciones y la manera de proveer las vacantes.

⁶ Ley de Protección al Consumidor. Decreto Legislativo N° 666. Tomo 330. Diario Oficial N°58. 22 de marzo de 1996.

IX- El nombre completo, profesión u oficio, domicilio y nacionalidad de las personas que ocuparán los cargos del órgano de administración.

Artículo 206. La junta general constitutiva se hará constar en acta notarial y se iniciará con la elección de un presidente y de un secretario para la sesión, y tendrá por objeto:

V- Hacer la elección de los administradores y del auditor que hayan de funcionar durante el plazo señalado por la escritura, con designación de quiénes de los primeros han de usar la firma social.

Artículo 220. La junta general formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la sociedad.

Artículo 254. La administración de las sociedades anónimas estará a cargo de uno o varios directores, que podrán ser o no accionistas los directores serán electos por la junta general, salvo que el pacto social establezca que lo serán por juntas especiales representativas de las distintas categorías de acciones.

Artículo 256. Cuando la administración de la sociedad anónima se encomiende a varias personas, deberá constituirse una junta directiva. Si el número de directores excediere de dos, se confiará a uno de ellos el cargo de presidente, que en caso de empate decidirá con voto de calidad.

Artículo 264. La junta general, al elegir al administrador o administradores de la sociedad, está obligada a designar al menos un administrador suplente, salvo que el pacto social requiera un número mayor.

Artículo 270. La junta directiva o el administrador único podrán nombrar uno o varios gerentes generales o especiales, sean o no, accionistas o miembros de la misma junta directiva. Igual facultad tendrá la junta general, cuando el pacto social así lo disponga. Los nombramientos de los gerentes podrán ser revocados en cualquier tiempo por el mismo órgano social que los nombró.

Artículo 289. La vigilancia de la sociedad anónima, estará confiada a un auditor designado por la junta general, la cual señalará también su remuneración. El auditor ejercerá sus funciones por el plazo que determine el pacto social y, en su defecto, por el que señale la junta general en el acto del nombramiento.

Artículo 290. La auditoría a que se refiere el artículo anterior es la externa. Una ley especial regulará su ejercicio. La vigilancia de los contadores públicos será ejercida por un consejo de vigilancia que tendrá la organización y atribuciones que dicha ley le confiera.⁷

g. Código de Salud.

Artículo 82: Alimento es todo productos natural o artificial elaborado o sin elaborar, que ingerido aporta al organismo materiales y energía para el desarrollo de los procesos biológicos en el hombre.

Las sustancias que se adicionan a la comida y bebida como correctivos o sin coadyuvantes, tengan o no cualidades nutritivas y bebidas en general, con o sin finalidad alimenticia, se les aplicarán las mismas normas que a los alimentos.

Artículo 83: El Ministerio emitirá las normas necesarias para determinar las condiciones esenciales que deben tener los alimentos y bebidas destinadas al consumo público y las de los locales y lugares en que se produzcan, fabriquen, envasen, almacenen, distribuyan o expendan dichos artículos, así como de los medios de transporte.

Artículo 86: El Ministerio por sí o por medio de sus delegados tendrá a su cargo la supervisión del cumplimiento de las normas sobre alimentos y bebidas destinadas al consumo de la población dando preferencia a los aspectos siguientes:

- a) La inspección y control de todos los aspectos de la elaboración, almacenamiento, refrigeración; envase; distribución y expendio de los artículos alimentarios y bebidas; de materias primas que se utilicen para su fabricación; de los locales o

⁷ Código de Comercio. Decreto Legislativo N°671. Tomo 228. Diario Oficial N°140. 31 de julio de 1970.

sitios destinados para ese efecto, sus instalaciones, maquinarias, equipos; utensilios u otro objeto destinado para su operación y su procesamiento; las fábricas de conservas, mercados, supermercados; ferias; mataderos; expendios de alimentos y bebidas, panaderías; fruterías, lecherías; confiterías; cafés; restaurantes, hoteles; moteles; cocinas de internados y de establecimientos públicos y todo sitio similar;

- b) La autorización para la instalación y funcionamiento de los establecimientos mencionados en el párrafo anterior, y de aquellos otros que expenden comidas preparadas, siempre que reúnan los requisitos estipulados en las normas establecidas al respecto. El examen médico inicial y periódico que se estimen necesarios para conocer la calidad, composición, pureza y valor nutritivo de los artículos alimentarios y bebidas;
- c) El mantenimiento de servicios permanentes de veterinaria, para la inspección y control de los sitios de crianza y encierro de animales, en mercados, lecherías; rastros y otros similares;
- d) El control a posteriori de la propaganda comercial de artículos alimentarios y bebidas para evitar que induzcan o constituyan peligro para la salud al anunciar cantidades o propiedades que en realidad no poseen;
- e) El examen médico inicial y periódico de las personas que manipulan artículos alimentarios y bebidas, para descubrir a los que padecen alguna enfermedad transmisible o que son portadores de gérmenes patógenos.
- f) De todo otro asunto que se refiera a artículos alimentarios y bebidas que no estén expresamente consignados en este Código y Reglamento respectivo

Artículo 87: Queda terminantemente prohibido a las personas que padezcan de enfermedades transmisibles o sean portadores de gérmenes patógenos se dediquen a la manipulación y expendio de alimentos y bebidas. La violación de esta disposición hará incurrir en responsabilidad tanto al que padezca dicha enfermedad o sea portador de tales gérmenes como a la persona a que a sabiendas; le hubiere confiado tales funciones.

Artículo 93: Sin perjuicio de las multas correspondientes el Ministerio conforme a las disposiciones de este Código y las normas complementarias, podrá ordenar la clausura temporal o definitiva de un establecimiento dedicado a la producción, elaboración, almacenamiento, refrigeración, envase, transporte; distribución y expendio de artículos alimentarios y similares en el que se infrinjan alguna o algunas de las disposiciones de este Código, igualmente, confiscará y si es necesario, destruirá los productos adulterados contaminados, alterados, falsificados y de aquellos que sean falsa o erróneamente descritos.⁸

h. Código de Trabajo.

El presente código, pretende armonizar relaciones entre patrono y trabajadores, estableciendo derechos y obligaciones entre ambas partes.

Artículo 91: El patrono podrá señalar un día de descanso semanal distinto del domingo, a los trabajadores que prestan sus servicios en labores que no son susceptibles de interrupción, sea por su naturaleza o por los perjuicios que tal interrupción pueda ocasionar a aquél.

i. Código Tributario.

Artículo 115: Cuando la emisión de facturas resultare impráctica o de difícil aplicación, por la naturaleza propia del negocio o del sistema particular de ventas o servicios, la Administración Tributaria podrá autorizar mediante resolución la utilización de máquinas registradoras u otros sistemas computarizados para la emisión de tiquetes en sustitución de facturas.

Artículo 115-A: La facultad de asignar y autorizar los números correlativos de los documentos a que se refieren los artículos 107, 108, 109, 110 y 112 de este código, que deban elaborarse por imprenta, así como los que se expidan por medio de formularios únicos, por medios electrónicos, factura de venta simplificada y tiquetes en sustitución de

⁸ Código de Salud. Decreto Legislativo N° 955. Diario Oficial No.86. Tomo 299. mayo 11 de 1988.

facturas, corresponde exclusivamente a la administración tributaria. Asimismo, le asiste la facultad de establecer a que año corresponde cada documento.⁹

6. Marco Institucional.

Tabla N° 1.

Nombre	Institución Responsable
Constitución de la Republica de El Salvador	Corte Suprema de Justicia a través de la Sala de lo Constitucional
Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios	Ministerio de Hacienda
Ley de Impuesto Sobre la Renta	Ministerio de Hacienda
Ley de Protección al Consumidor	Ministerio de Economía
Código de Comercio	Ministerio de Economía
Código de Salud	Ministerio de Salud
Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Código de Tributario	Ministerio de Hacienda

Fuente: Elaboración Propia

E. Marco Teórico del Tema en Estudio.

1. Planeación.

a. Definición.

Es una de las etapas del proceso administrativo, la cual implica deducir condiciones y circunstancias futuras para tomar decisiones sobre qué trabajo debe realizar el administrador y todos aquellos que están bajo su responsabilidad para lograr los objetivos.

b. Plan.

i. Definiciones.

“Son el medio a través del cual los administradores esperan llegar al objetivo deseado.”
(Hitt, Black, & Porter, 2006)

⁹ Código Tributario. Decreto Legislativo N° 230. Tomo 349. Diario Oficial N° 241. 22 de diciembre de 2000.

Es un documento de trabajo que recopila y concreta los objetivos que se desean alcanzar durante un periodo de tiempo. Tiene como punto de partida un diagnóstico de la situación que se va a enfrentar, una evaluación de las dificultades y detalla un conjunto de acciones a realizar.¹⁰

Un plan es un instrumento en el cual se detallan los pasos a seguir y los recursos que se necesitan para alcanzar los objetivos y metas en un determinado tiempo con el fin de satisfacer la necesidad de la empresa.

ii. Tipos de Plan.¹¹

Planes Estratégicos.

Centran su atención en el futuro de la organización e integran las demandas del ambiente externo y los recursos internos con las acciones que los administradores necesitan realizar para alcanzar los objetivos que la organización se propone a largo plazo. Los planes estratégicos se refieren a los principales aspectos de una organización, entre los cuales se mencionan productos, servicios, finanzas, tecnología y recursos humanos. Lo de “a largo plazo” no delimita su extensión, la mayoría de los planes estratégicos se enfocan en cómo lograr ciertos objetivos, en un periodo futuro que abarca entre uno y cinco años.

Planes Tácticos.

Traducen los planes estratégicos en metas específicas para áreas determinadas de la organización. Por consiguiente, sus marcos temporales tienden a ser más breves y su alcance de alguna forma es más reducido, ya que rara vez abarcan más allá de una sola unidad estratégica de negocios. Es decir, en vez de enfocar toda la organización, los planes tácticos por lo general se enfocan en una sola unidad dentro de la organización, que a menudo abarcan un período de entre uno y dos años.

¹⁰Zapata, Lelia. Talentos reunidos. Recuperado el 06 de junio de 2022, de <https://talentosreunidos.com/2017/06/20/planes-proyectos-y-programas/>

¹¹Hitt, M., Black, J., & Porter L. (2006) Capítulo 8: Planeación. (9ª ed.). Administración (p. 271). México: Pearson Educación.

Planes Operativos.

Se realizan en un corto plazo y traducen los planes tácticos en metas y acciones específicas para unidades pequeñas de la organización. En general, el corto plazo abarca doce meses o menos. Entre las tres clases de planes, éste es el menos complejo y sus efectos directos rara vez inciden más allá del departamento o unidad específica para el cual se desarrolló.

Según (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) en su libro Administración una perspectiva global y empresarial. Los planes pueden clasificarse como:

Misiones.

Identifican las tareas básicas de una empresa, dependencias de esta, o de cualquiera de sus partes. Todo tipo de operación organizada debería tener, una misión o un propósito coherente.

Objetivos.

Son los pasos o procesos que se deben cumplir para alcanzar la meta propuesta.

Metas.

Es el fin hacia el cual se dirige la actividad; no solo representa el punto final de la planeación, sino también el fin al que se dirige la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

Estrategias.

Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

Políticas.

Son afirmaciones o interpretaciones generales que dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que esta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro.

Procedimientos.

Son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar más que para pensar que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades.

Programas.

Son un conjunto de objetivos, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo general cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado.

Presupuesto.

En términos numéricos, el informe de los resultados esperados puede llamarse plan cuantificado. Es el instrumento de planeación fundamental en muchas compañías, ya que las obliga a elaborar por adelantado una compilación numérica de los flujos de efectivo, gastos e ingresos, gastos de capital o utilización de mano de obra.

2. Capacitación.**a. Definiciones.**

Para D. Quinn Mills, la capacitación se refiere a la adquisición de habilidades para emplearse en determinado puesto en una organización. (B. Werther & Davis, 2008)

Actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales. (Mondy, 2010)

Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. (Chiavenato, 2011)

Por capacitación se entiende, proceso formativo mediante el cual los empleados nuevos y antiguos, adquieren los conocimientos necesarios para llevar a cabo las actividades que demanda el puesto, siendo la capacitación un medio que mejora el desempeño de las

personas para que puedan ser más productivas en los actuales o futuros cargos y así contribuir a lograr los objetivos de la organización.

b. Antecedentes de Capacitación.

El origen de la capacitación, se relaciona con la evolución histórica de las sociedades como un proceso característico en el hombre. Las necesidades productivas y económicas que son cambiantes, han ocasionado que la implementación de la capacitación se haya determinado por procesos históricos.

Los inicios de la capacitación se remontan a la edad de piedra, el hombre comenzó a adquirir conocimientos sobre la elaboración de instrumentos y prendas útiles para el desarrollo de las actividades, siendo esencial, compartir el saber con otros para el desarrollo de la civilización.

Para la Edad Media, el entrenamiento en el trabajo representó la primera etapa de la capacitación y la separación del trabajo manual del intelectual, contribuyó a que la mayoría de los oficios se consideraran de baja categoría social, siendo apropiada para ser realizada por mano de obra esclava. (Mitnik & Coria, 2012)

La instauración de la capacitación fue como una fórmula para controlar cuestiones que permanecían ocultas sobre los diferentes oficios y así proteger intereses económicos y el estatus social de artesanos y comerciantes.

En ese tiempo, nadie podía ejercer los gremios, ningún arte u oficio, sin haber sido aprendiz con un maestro durante seis o siete años, sometiéndose a un examen. La capacitación se realizaba en los propios talleres, a través de la lectura y escritura con elementos de carácter técnico, industrial y comercial. (Tejeda, 2005). La anterior metodología tiene auge en el siglo XIV, para luego ser eliminadas lentamente de forma legal en los diferentes Estados europeos a fines del siglo XVIII y principios del XIX. (Vargas Casasnovas, 2011)

En la Revolución Industrial la capacitación incorporó objetivos y métodos, es decir, se entrenaba en una sola tarea del proceso y no en todas las actividades, siendo necesario una

mayor especialización de los obreros. Luego, el capitalismo y la gran industria generaron otras formas de organizar el trabajo a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, lo que da paso a una crisis del sistema de aprendizaje, en el cual solo era requerido que los trabajadores aportaran habilidades y destrezas manuales a un esquema productivo con base en la capacidad y el ritmo de las máquinas.

Fue para el año 1800, que se marca una siguiente etapa en el desarrollo de la capacitación, a raíz de la Revolución Industrial, como es la creación de escuelas en las fábricas, en las que se brindaba capacitación a los trabajadores.

Un hecho relevante para los trabajadores en el tema de capacitación se dio en el año 1977, la capacitación paso a ser un derecho. En la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, se adiciona la fracción XIII al Artículo 123 y en 1978 se reglamenta la forma en que debe impartirse, reformando la Ley Federal del Trabajo y dando origen al Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento. (Rodriguez & Ramirez, 1991)

c. Importancia.

Algunas organizaciones han comprendido la importancia de la capacitación teniendo en cuenta que no es un gasto, sino una inversión. Es decir, las organizaciones se enfrentan a diversos cambios constantemente, por lo que es necesario prepararse ante la innovación y la competencia para poder superar los desafíos. Por lo tanto, las empresas deben contar con empleados capacitados, que sean expertos y ágiles en las actividades que desempeñan, ya que son ellos quienes hacen que las cosas sucedan y funcione la organización siendo necesaria la formación continua para obtener un alto rendimiento.

Algunos empleados al momento de ingresar a la empresa cuentan con los conocimientos previos para desempeñar un puesto, aun así, se requiere capacitación para facilitar la adaptación al cargo y fortalecer las habilidades o conocimientos de los colaboradores internos.

d. Beneficios.¹²**i. Beneficios para el Colaborador.**

- Ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas.
- Aumenta la confianza, posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forjar líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.

ii. Beneficios para la Organización.

- Mantiene la competitividad.
- Promueve la identificación con los objetivos.
- Crea mejor imagen ante los consumidores.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- Brinda información con respecto a necesidades futuras.
- Agiliza la toma de decisiones y solución de problemas.
- Promueve el desarrollo del personal.
- Incrementa la rentabilidad, productividad y la calidad del trabajo.
- Fomenta la comunicación.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

iii. Beneficios en las Relaciones Humanas.

- Mejora la comunicación grupal.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Fomenta una atmósfera de aprendizaje.
- Mejora la calidad del ambiente laboral en la empresa.

¹² B. Werther, W. & Davis, K. (2008) Capítulo 9: Capacitación y Desarrollo. (6ª ed.). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas (p. 254). México: McGraw-Hill.

e. Objetivos.

La capacitación debe tener objetivos claros y concisos para poder alcanzar las metas de la organización.

- i. Proporcionar a los nuevos colaboradores los conocimientos necesarios para el desarrollo de las actividades que requiere el puesto.
- ii. Mejorar las habilidades y competencias del personal actual con el propósito de desarrollar nuevas destrezas.
- iii. Mantener a los empleados actualizados de los cambios organizacionales, para mejorar y aumentar la productividad en el trabajo.
- iv. Brindar a la organización recurso humano altamente calificado en términos de habilidades, conocimientos y actitudes para un mejor desempeño en su trabajo.

f. Etapas.¹³

La capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

i. El Diagnóstico.

Consiste en detectar y determinar las necesidades de capacitación específicas que presenta la organización. Para la detección de necesidades de capacitación, se consideran tres niveles de análisis:

El Análisis Organizacional: El Sistema organizacional.

No solo se refiere al diagnóstico de toda la organización, es decir misión, visión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para alcanzar los objetivos, sino también, el ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está incluido.

¹³Chiavenato, Idalberto, (2011). Capítulo 14: Capacitación y Desarrollo del Personal. (9ª ed.). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (pp.325-328). México: MacGraw Hill.

Ayudará a determinar lo que se debe enseñar y aprender en términos de plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la organización.

El Análisis de los Recursos Humanos: El Sistema de Capacitación.

Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo, es decir, si son suficientes, para cubrir las actividades presentes y futuras, ya que la organización supone que los empleados cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes que desea la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos.

El Análisis de las Operaciones y Tareas: Sistema de Adquisición de Habilidades.

Este se efectúa en el nivel del puesto y se sustenta en los requisitos que exige a su usuario. La capacitación debe considerar el estudio y las especificaciones del cargo ya que serán de utilidad para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, que se requieren para desempeñarlo y así poder capacitar a las personas.

Además de considerar los análisis antes mencionados se tienen medios para detectar las necesidades de capacitación que son los siguientes:

- Evaluación del desempeño.
- Observación.
- Cuestionarios y listas de control.
- Entrevistas con supervisores y gerentes.
- Examen de empleados.
- Reorganización del trabajo.
- Entrevista de salida.
- Análisis de puestos y especificación de puestos.

ii. El diseño o Programación.

Se procede a preparar el programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas, el cual, se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes:

- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿Dónde se determinó en primer lugar?
- ¿Ocurre en otra área o división?
- ¿Cuál es su causa?
- ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
- ¿Cuántas personas y cuántos servicios se atenderán?
- ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
- ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
- ¿Quién realizará la capacitación?

El programa de capacitación requiere un plan que incluya los puntos siguientes:

- ¿Quién debe ser capacitado?
- ¿Quién va a capacitar?
- ¿Sobre qué va a capacitar?
- ¿Dónde será la capacitación?
- ¿Cómo será la capacitación?
- ¿Cuándo será la capacitación?
- ¿Cuánta será la capacitación?
- ¿Para qué es la capacitación?

iii. La Implantación.

Es la ejecución o realización de la capacitación. Esta depende de los factores siguientes:

- Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.
- Calidad del material de capacitación.
- Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa.
- Calidad y preparación de los instructores.
- Disposición de los aprendices.

iv. La Evaluación.

Consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación, la cual debe considerar dos aspectos:

- Constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

La evaluación de los resultados de la capacitación se efectúa en tres niveles:

- Evaluación en el nivel organizacional.
- Evaluación de los recursos humanos.
- Evaluación de las tareas y operaciones.

g. Métodos y Técnicas.

i. Capacitación de Instrucción sobre el Puesto.

La instrucción directa sobre el puesto se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar al personal operativo o de primera línea a desempeñar su puesto actual siguiendo una secuencia lógica de pasos. La instrucción es impartida por un facilitador, un supervisor o un compañero de trabajo.

ii. Conferencias y Videoconferencias.

Las conferencias impartidas por expertos, la exhibición de videos, películas, audiovisuales y otras, permiten presentar conocimientos de manera rápida y sencilla es decir ahorrando tiempo y recursos; los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos más considerables.¹⁴

iii. Rotación de Puestos.

Pasa de un cargo a otro en intervalos planeados, desempeñando las funciones de este a fin de proporcionar a los empleados experiencia en varios puestos¹⁵. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en los periodos de vacaciones, ausencias, renunciaciones, entre otras. Tanto la participación activa del empleado como la disponibilidad que adquiere para ser transferido.

iv. Modelo de Comportamiento.

Permite a una persona aprender mediante la imitación de comportamientos de otros para mostrar a los administradores cómo manejar diversas situaciones. Obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades.

v. Estudio de Casos.

Los aprendices estudian la información contenida en un caso expuesto, ya sea real o simulado. Además de aprender en el caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones.

vi. Representación de Funciones o Roles.

Se pide a los participantes que respondan a problemas específicos que pudieran encontrar en los puestos de trabajo mediante la representación de situaciones del mundo real. Usado con éxito para enseñar a los trabajadores como tratar a los clientes molestos o fuera de

¹⁴ B. Werther, W. & Davis, K. (2008) Capítulo 9: Capacitación y Desarrollo. (6ª ed.). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas (p. 266 - 271). México: McGraw-Hill.

¹⁵ Dessler, Gary, (2009), Administración de recursos humanos. (10ª ed.). México. Pearson Educación.

control. Algunas cadenas de restaurantes para capacitar a los meseros sobre cómo tratar con situaciones difíciles, como el caso de una pareja de clientes que discuten entre sí.¹⁶

vii. Capacitación en la Práctica.

Implica que una persona aprenda un trabajo mientras lo desempeña. En ciertos campos profesionales solo la exposición directa a las condiciones de trabajo real permite capacitar al personal.¹⁷

h. Modalidad.

i. Capacitación Presencial.

Es el entrenamiento fuera de la jornada de trabajo, en un aula. Los aprendices son reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor o gerente que transmite el contenido del programa de capacitación. Se trata de una situación de laboratorio y está aislada del lugar de trabajo.¹⁸

ii. Capacitación Virtual.

Denominada entrenamiento virtual, que se brinda por medio de internet apoyando de manera directa el desarrollo del personal y a las organizaciones, siendo una forma flexible de enseñanza especializada a distancia, que ofrece formación profesional para todos los niveles de la organización.

iii. Capacitación Semipresencial.

Es aquella que se imparte de una forma combinada. Es una metodología que, en la actualidad ha tomado relevancia, ya que representa una alternativa idónea para las personas y la organización. El aprendiz recibirá sesiones en modalidad virtual, referente a

¹⁶ Mondy, R. Wayne, (2010). Administración de Recursos Humanos. (11ª ed.). México: Pearson Educación.

¹⁷ Dessler, Gary, (2009), Administración de Recursos Humanos. (10ª ed.). México. Pearson Educación.

¹⁸ Chiavenato, Idalberto, (2009). Capítulo 12: Capacitación. (3ª ed.). Gestión del Talento Humano. (pp. 385-386). México: MacGraw Hill.

los conocimientos teóricos y presencial, aquellas actividades para poner en práctica lo aprendido.

3. Plan de Capacitación.

a. Definición.

Es un documento en donde se detallan los objetivos, recursos, presupuesto, duración, metodología y métricas para llevar a cabo la capacitación que va desde la detección de las necesidades hasta la evaluación de los resultados. Es decir que se trata de un programa, donde se planifica el proceso de aprendizaje (capacitación) que se considere necesaria realizar en la organización.

b. Antecedentes del Plan de Capacitación.

Para el año 1940, se comenzó a entender que la capacitación debería ser una función organizada y sistematizada. A finales del siglo XIX e inicios del XX, surge como resultado del desarrollo de la capacitación, el estudio de la relación entre la administración, la pedagogía y la psicología, en busca de prácticas más adecuadas para la capacitación. Con la segunda guerra mundial, aparecen los métodos sistemáticos de capacitación, los que necesitaban la definición precisa de las conductas esperadas por parte de los aprendices.

Fue a finales de la guerra en los Estados Unidos, cuando se dio una fuerte inversión en capacitación, desarrollo e investigación, lo que facilitó a los investigadores disponer de recursos para respaldar conocimientos sobre aprendizaje.

En la segunda mitad del siglo XX, la aplicación intuitiva de metodologías, pasa a un intento de formular modelos de aprendizaje, dando paso al desarrollo del proceso de capacitación, hacia el cambio del objetivo de desarrollo del recurso humano con la incorporación del personal a una sociedad tecnológica y a una economía globalizada. (Mitnik & Coria, 2012)

c. Importancia.

Al implementar un plan de capacitación en la organización, permitirá fortalecer conocimientos y desarrollar habilidades técnicas, cognitivas y sociales en las áreas que se necesiten como el servicio al cliente. Mediante la transmisión de la información se le facilitara desempeñar adecuadamente sus actividades diarias. Además de eso el plan de capacitación busca cambiar actitudes reactivas y conservadoras por actitudes proactivas e innovadoras con la finalidad de mejorar el ambiente laboral.

d. Factores.

- i. Responder a necesidades de aprendizaje, actuales y futuras.
- ii. La oferta de capacitación deberá ser oportuna y de calidad.

e. Elementos.

- i. Objetivos sobre el tema.
- ii. Diseño de las actividades.
- iii. Selección de Instructores.
- iv. Plan detallado, fechas, horario lugar recursos necesarios, participantes.

4. Servicio al Cliente.**a. Definiciones****a. Cliente.**

“Es aquella persona, empresa u organización, que ejerce la acción de compra de un bien, producto o servicio, para satisfacer las necesidades a cambio de dinero”.¹⁹

b. Servicio.

“Es aquella prestación que satisface alguna necesidad humana, que no consiste en la producción de bienes materiales”.²⁰

¹⁹ Tarodo, C. (2014). Atención al cliente. Reconocimiento de sus necesidades. En C. T. Pisonero, Comunicación empresarial y atención al cliente (pág. 162). España: RA-MA.

²⁰ Del Sol. Servicio. Recuperado el 11 de julio de 2022 de <https://www.sdelsol.com/glosario/servicio/>

c. Servicio al cliente.

Es aquella actividad intangible realizada por los trabajadores para beneficio del consumidor. Este comienza cuando el cliente recibe el servicio o producto y finaliza cuando los clientes evalúan los niveles de satisfacción o insatisfacción. Además, es importante innovar la cultura de servicio para generar un factor diferenciador con su competencia.²¹

b. Antecedentes del Servicio al Cliente.

Al alrededor del siglo XVIII, el ser servido era un deseo de un pequeño grupo de élite, lo que se trataba de un principio fundamental y no negociable. Durante muchos años, la frase "el cliente siempre tiene la razón", ha dominado los mercados minoristas, fijándose estándares para el servicio al cliente.

La década de los setenta, se incorporan capacitaciones por medio del Instituto de Calidad de Servicio, desarrollando seminarios, libros, videos y otras publicaciones. A finales de los ochenta, por medio del internet se facilitó el seguimiento y comunicación en línea. Posteriormente en la década de los noventa, surge una nueva tendencia, que coloca al cliente y sus necesidades como lo más importante. Además, las compañías buscan retribuir a clientes, llevan a cabo promociones creando sistemas de fidelización.²²

c. Indicadores.

Existen diversos indicadores para comprobar que el servicio se esté otorgando a niveles de excelencia. Entre los más importantes podemos mencionar:

i. Calidad del Servicio.

Es el conjunto de características que persiguen la satisfacción del cliente ofreciendo un servicio adecuado, confiable y ágil. Para ello se deben mantener estándares que le permitan cumplir expectativa de compra del cliente.

²¹ Diago F. Francisco E. (2005). Pincelazos del servicio al cliente: Un estilo de vida. (1ª ed.) Bogotá: Politécnico Grancolombiano.

²² Historia del servicio al cliente. Recuperado el 13 de junio de 2022 de <https://www.cuidatudinero.com/13125381/historia-del-servicio-al-cliente>

ii. Atención al Cliente.

Es el mecanismo en que el capital humano aplica una serie de actitudes para cumplir el objetivo fundamental de la empresa (la misión). Entre las actitudes se mencionan la seguridad, confiabilidad, hacer sentir al cliente comprendido, atendido y ofrecer un servicio personalizado para ser oportuno en la solución de un conflicto determinado.²³

d. Principios.**i. Agilidad.**

Es la capacidad de respuesta en que todo cliente espera ser atendido, con la mayor rapidez posible.

ii. Precisión.

Debe escucharse con atención y brindar la información pertinente con la mayor certeza y seguridad que sea solicitada por el cliente.

iii. Colaboración.

El personal debe mantener una buena comunicación y emplear el trabajo en equipo para dar una correcta solución ante un conflicto.

iv. Claridad.

Se debe tomar el tiempo para confirmar información obtenida por el cliente, validando para evitar una mala comprensión. Además, comentar el tiempo estimado que requieran las actividades necesarias para solventar la solicitud del cliente, de tal forma, crear una buena comunicación y mejorar la experiencia del servicio.

v. Conveniencia.

Los empleados deben tener en cuenta que, ante un inconveniente, el cliente es la razón de ser de la empresa, por lo tanto, debe buscar una solución inmediata, con las jerarquías y procesos correspondientes.

²³ Gil L., Juan Vicente (2020). Fundamentos de atención al cliente. (1ª. Ed.). España: Elearning

vi. Personalización.

La exclusividad es parte fundamental para este principio, es por tanto que se debe dirigir al cliente con una sonrisa genuina, conocer el nombre o apellido de los clientes. También, se puede utilizar un lenguaje propio de la empresa.

vii. Privacidad.

Los clientes suelen ser curiosos, y es por ello que en ocasiones realizan preguntas de carácter confidencial para la empresa. El personal debe estar preparado para estas situaciones y explicar de una manera sutil y cortés que la información solicitada no puede ser revelada. (Silva, 2022)

e. Factores.

Promesa de marca: Alinear la prestación de servicios y atención al cliente para reforzar la lealtad hacia la marca.

Valores: Estos guían a las personas a cumplir con la promesa de la marca.

Medición y retroalimentación: Ser proactivos para garantizar que la prestación de servicios cumpla expectativas alentadas por la marca.

Comunicación continua: Consiste en aplicarla en todos los niveles, alineando los servicios mediante capacitaciones y reuniones.²⁴

Compromiso: Es crucial para el éxito de un programa de mejora de la calidad del servicio. Las palabras y los actos de los directivos deben comunicar a los empleados, de manera permanente, ese compromiso. Además, los empleados deben sentir que su trabajo afecta la imagen que los clientes tienen de la empresa y la calidad del servicio.

Recursos adecuados: La empresa debe considerar en invertir el dinero necesario para desarrollar y mantener un programa de mejora del servicio diseñado profesionalmente.

²⁴ Goodman, J. (2014). Atención estratégica al cliente. (1ª. ed.). Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones.

Mejoras visibles del servicio: Las mejoras en el servicio que los clientes perciben se convierten (para ellos) en señales de que la calidad del producto, ha mejorado.

Capacitación: Los empleados de la empresa deben recibir una capacitación amplia sobre cómo realizar una estrategia de servicio centrada en los elementos específicos, que planteen los consumidores o clientes de la organización.²⁵

f. Fases.

i. Recepción.

La actitud y profesionalidad de aquellos colaboradores que llevan a cabo la actividad de recepción son parte fundamental, puesto que es la imagen y primera percepción de lo que se puede ofrecer en la empresa. Además, interviene la ambientación y decoración, puesto que será determinante para lograr la mejor experiencia del cliente.

ii. Seguimiento.

El siguiente paso consiste en atender las necesidades del cliente. Es la ejecución de la demanda o exigencia, por ello debe sugerir, escuchar con atención y brindar la solución más efectiva, en el menor tiempo posible. El pedido o proceso a realizar debe anotarse con precisión los datos proporcionados por el comensal y satisfacer las excepciones posibles solicitadas.

iii. Gestión.

Es la continuidad y supervisión otorgada en el servicio. Esto con el fin de cumplir los niveles de calidad. Por otro lado, la persona encargada debe mantener siempre un contacto visual en la zona, esto permitirá estar atento a cualquier solicitud o pedido del cliente.

iv. Despedida.

Consiste en que la persona encargada del servicio, pueda realizar una breve encuesta oral, consultando la satisfacción, estadía, existencia de quejas, recomendaciones o cualquier alternativa que ayude con la mejora del servicio y/o del producto que se le ofrece.

²⁵ Tschohl, John. (2008) Servicio al cliente: El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia. (5ª ed.). Minnesota: Service Quality Institute.

Finalmente, despedir al cliente acompañándolo a la salida si es posible, e invitarle a repetir su visita. (Tarodo, 2014)

Algunos elementos para realizar las fases del servicio al cliente, se deben considerar los siguientes:

- Determinación de necesidades del cliente.

Un elemento para poder determinar la necesidad del cliente, se pueden hacer las siguientes interrogantes: ¿Quiénes son mis clientes?, ¿Que buscaran las personas que voy a tratar?, ¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca?, ¿Cuál es el impacto de la gestión de atención al cliente?, ¿Cómo se puede mejorar?

- Revisión de los Ciclos de Servicio.
- Las encuestas.
- La evaluación del comportamiento de atención al cliente.
- El análisis de recompensas y motivación.²⁶

g. Beneficios.

Un excelente servicio no solo beneficia al cliente, sino también a la empresa y al talento humano. Entre los principales beneficios del servicio al cliente se destacan el crecimiento económico y desarrollo del personal.

Por otra parte, se fortalece la imagen empresarial por medio de la fidelización de los clientes y reduce los costos de publicidad, puesto que son los mismos clientes (boca a boca) que realizan una propaganda positiva en el mercado.

²⁶ Ramos, P. (2014). Atención al cliente (3a. ed.). Málaga, España: Editorial ICB.

Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual sobre la necesidad de capacitación al capital humano para la mejora del servicio al cliente en la empresa ALISAM S.A. DE C.V. ubicada en la ciudad de San Salvador.

A. Importancia.

Mediante el diagnóstico de la situación actual en la empresa ALISAM S.A DE C.V. se realizó un análisis preciso de la problemática a resolver, lo que permitió tener una idea más clara de las diferentes áreas de oportunidad que existen en el desempeño de las actividades de los empleados, en referencia al servicio que brindan a los clientes.

Además, proporcionó la identificación de necesidades de capacitación en el personal para el diseño de un plan de capacitación orientado a fortalecer conocimientos, habilidades, aptitudes y cambios en la actitud a fin de contribuir el mejoramiento del servicio al cliente.

B. Objetivos.

1. General.

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa ALISAM S.A. DE C.V. por medio de métodos, técnicas e instrumentos de investigación con la finalidad de identificar la necesidad de capacitación para mejorar el servicio al cliente.

2. Específicos.

- a. Utilizar técnicas e instrumentos de investigación con el propósito de obtener información necesaria para identificar la necesidad de capacitación de los empleados.
- b. Analizar e interpretar los datos recolectados con el fin de determinar la situación actual de la empresa para mejorar el servicio al cliente.
- c. Describir la problemática que tiene la empresa con la finalidad de proponer una solución que permita mejorar el servicio al cliente.

C. Metodología de la investigación.

1. Métodos.

a. Análisis.

Consistió en descomponer el tema de la investigación en sus partes, tales como capacitación, servicio al cliente y capital humano; Además, se estudió las variables y la relación entre sí, es decir, la capacitación al capital humano y la mejora al servicio al cliente y al final se indagó, en aquellos factores que inciden en la problemática en estudio.

b. Síntesis.

Consistió en agrupar aquellos elementos de capacitación, servicio al cliente y capital humano, el cual permitirá el desarrollo de una propuesta de solución a la problemática identificada.

2. Tipo de investigación.

a. Explicativo.

Se utilizó este tipo de investigación ya que se requirió conocimiento de teoría, métodos y técnicas que por medio de la recopilación de fuentes bibliográficas permitieron obtener una amplia comprensión del tema en estudio y así conocer las causas de la situación actual de la empresa ALISAM S.A DE C.V. relacionado al servicio que se brinda en las instalaciones, así como también los efectos de un mal servicio al cliente y de esta manera presentar una propuesta del plan de capacitación para mejorar el servicio al cliente.

3. Diseño de la investigación.

a. No Experimental.

Se utilizó este tipo de diseño ya que no se manipuló ninguna de las variables, es decir la investigación se basó en hechos de la realidad, lo cual limitó a relatar los hallazgos de la situación del problema en estudio. Los datos para el análisis de las causas y efectos del servicio al cliente se obtuvieron directamente de la empresa mediante técnicas e instrumentos de investigación, esto permitirá proponer un plan de capacitación para mejorar el servicio al cliente.

D. Técnicas e Instrumentos de la Investigación.

1. Técnicas.

a. Encuesta.

Las encuestas fueron dirigidas a los 18 colaboradores de la empresa, por medio de ellas se recopiló la información necesaria y pertinente para el diagnóstico. Para ello se utilizó una serie de preguntas abiertas y cerradas que respondieron por escrito, esto permitió identificar aquellos factores que inciden en la problemática.

b. Entrevista.

Se entrevistó al gerente y sub gerente de manera verbal en las instalaciones de la empresa, para obtener información oportuna que permitió detectar áreas de mejora, así como también se indagó sobre la capacitación de los colaboradores y el servicio al cliente que brindan al consumidor.

c. Observación.

Mediante esta técnica se obtuvo información primaria, por la cual fue posible visualizar aspectos relevantes para el diagnóstico sin intervenir, ni alterar las operaciones de la empresa.

2. Instrumentos.

a. Cuestionario.

Este instrumento estuvo estructurado con preguntas abiertas y cerradas, dirigidas a los 18 colaboradores de la empresa. Además, motivó a dar respuestas veraces que reflejaron la posición del encuestado ya que respondieron de forma individual.

b. Guía de entrevista.

Se realizó un listado de preguntas dirigidas al gerente y sub gerente que respondieron al momento de ser entrevistados, de forma presencial en las instalaciones de la empresa. La mayoría de las preguntas fueron abiertas y otras que surgieron en el momento para tener una visión general sobre el tema en estudio.

c. Lista de Cotejo.

Este instrumento, permitió la visualización de algunos indicadores que pueden generar aspectos negativos o positivos en el servicio al cliente. Este presentará la siguiente estructura: encabezado, instrucciones, criterio de valoración (Si – No), una lista de aspectos a observar y evaluar.

E. Fuentes de Información.

1. Primaria.

Esta fuente se obtuvo por parte de las unidades de análisis, es decir gerentes y colaboradores, siendo esta información fidedigna y no distorsionada, por medio de entrevistas o encuestas.

2. Secundaria.

Se consultó en libros referentes al plan de capacitación y servicio al cliente. Además de documentos, leyes, códigos que rigen a la empresa y como último recurso, información de sitios web.

F. Ámbito de la Investigación.

La pequeña empresa ALISAM S.A DE C.V.

G. Unidades de Análisis.

Para efectos de la investigación, la información referente a los datos generales se obtuvo de las personas que forman parte de la empresa, gerente y colaboradores.

H. Determinación de Universo y Muestra.

1. Universo.

Para el universo de la investigación, se evaluaron a 20 empleados, a quienes se les realizó:

- Entrevistas: 2 personas de gerencia, los cuales fueron un Gerente y Sub Gerente.
- Encuestas: 18 personas de áreas operativas conformadas por cocina, bar, servicio, caja, recepción y lavado.

2. Muestra.

Para el trabajo de investigación, se realizó un censo, acorde al tamaño del universo, dado que la población en estudio fue pequeña, por ende, se trabajó con la totalidad de 20 empleados.

I. Procesamiento de la Información.

1. Tabulación.

La información se recopiló por medio de los instrumentos de investigación, la cual se presentó en tablas de frecuencia, gráficos de barras y pastel, lo que permitió el análisis e interpretación de los resultados.

2. Análisis e Interpretación de datos.

Los métodos de análisis y síntesis, permitieron la interpretación de los resultados obtenidos, esto para la elaboración del diagnóstico, conclusiones y recomendaciones referente al servicio que ofrecen a sus clientes.

J. Descripción del Diagnóstico.

1. Información General.

Actualmente, el personal operativo tiene una representación femenina del 56%, mientras que el género masculino, un 44% de los colaboradores. (Ver gráfico 1).

El rango de edades de los empleados oscila entre los 18 hasta los 45 años de edad. Se observa, que los jóvenes de 18 a 25 años representan el 50% de todo el personal. Además, la empresa otorga oportunidad laboral a personas mayores de 35 años. (Ver gráfico 2).

La mayoría de los trabajadores no sobrepasa un año de trabajar para la empresa, esto debido a que la rotación de personal se da con frecuencia, lo que ocasiona que ingrese nuevo personal, afectando el nivel de experiencia requerida para desempeñar las actividades eficientemente. (Ver gráfico 3).

2. Capacitación.

La empresa actualmente está conformada por las áreas de bar, cocina, caja, recepción, servicio y lavado, cada una de ellas con una cantidad de empleados adecuada a la necesidad. Sin embargo, en el puesto de lavado que cuenta con una sola persona, ocasiona falta de cobertura en tiempos de descanso del colaborador, por lo que las jefaturas implementan la estrategia de personal multitareas. (Ver gráfico N° 4, Pregunta 1).

Las responsabilidades correspondientes a cada puesto de trabajo son asignadas a los empleados por parte de las jefaturas y personal antiguo en forma verbal y por medio de guías teóricas que sirven como base a los colaboradores para conocer las actividades a realizar. Sin embargo, el estudio realizado muestra que no todas las áreas conocen de forma específica las actividades relacionadas con el puesto. (Ver gráfico N° 5, Pregunta 2).

Las jefaturas, indicaron que está en marcha un plan de capacitación, el cual, no está definido. Actualmente los colaboradores son capacitados por el mismo personal de antiguo ingreso quienes transmiten procesos y conocimientos generales de la empresa y del puesto de trabajo. Además, no cuentan con planes de capacitación continua que permita actualizar conocimientos al personal de antiguo ingreso para mejorar el desempeño. El 78% del personal, indicó que una capacitación ayudaría a mejorar el desempeño de las actividades operativas y podría garantizar una mejora en el servicio al cliente que ofrecen actualmente para alcanzar la satisfacción del consumidor (Ver gráfico N° 15, Pregunta 12).

El 56% del personal indicó que ha recibido una capacitación sobre el desempeño de las actividades, procedimientos, políticas y reglamentos de la empresa, mientras que un 44% de los colaboradores, no han recibido dicha orientación. Por lo que, es fundamental que todo el talento humano tenga conocimientos de dichos aspectos (Ver gráfico N° 16, Pregunta 13). Además, se observó que el 28% de las unidades de análisis, no ha recibido ninguna capacitación en el año, lo que causa deficiencia en el servicio al cliente. (Ver gráfico N° 17, Pregunta 14).

La capacitación al personal no es negociable para las jefaturas de la organización, quienes se muestran interesados en transformar a los colaboradores con mejores habilidades y destrezas, lo que proporcionaría notorios beneficios a la empresa, aportando un personal mejor preparado que contribuya al crecimiento y mejor posicionamiento de la empresa, por lo que la gerencia de la empresa considera evaluar la posibilidad de invertir en capacitaciones para los colaboradores.

Actualmente, los empleados de la empresa son evaluados con frecuencia sobre el conocimiento de los productos y algunos procesos, lo que ayuda a las jefaturas a garantizar que los colaboradores puedan responder a posibles preguntas de los clientes sobre conocimientos de los platillos y bebidas.

Considerando que, el propósito del servicio al cliente es actuar con disposición de dar lo mejor de sí, para generar gratitud y satisfacción en los clientes, es observable el interés de la mayoría de los colaboradores en recibir capacitación en esta área, para estar mejor preparados, dar un mejor servicio y lograr fidelizar clientes, lo que muestra el compromiso con la organización por parte de los empleados.

Los trabajadores mostraron un mayor interés en los temas de capacitación relacionados al servicio al cliente, elaboración y manipulación de los alimentos, para estandarizar el servicio que ofrecen a los consumidores. (Ver gráfico N° 18, Pregunta 15). Además, la investigación muestra con claridad la preferencia de los colaboradores en recibir capacitación en modalidad presencial, lo que genera mayor concentración y aprendizaje. (Ver gráfico N° 19, Pregunta 16).

3. Servicio al cliente.

La empresa cuenta con algunos estándares de servicio, los cuales se cumplen, según la información obtenida por la mayoría de colaboradores, tales como atención personalizada, lenguaje de la marca, así como la calidad en sus platillos y en el servicio al cliente. Sin embargo, el personal operativo expresó, que la falta de capacitación y atención de algunos colaboradores genera una reducción en la calidad del servicio. (Ver gráfico N° 6, Pregunta 3).

El 61% de los colaboradores, califican el servicio al cliente que se brinda actualmente como “bueno”, lo que muestra la urgencia de aportar mejoras de tal forma de alcanzar excelencia en el servicio, conviene cerciorarse que todos los colaboradores tengan claro el objetivo de elevar el nivel de satisfacción del cliente. (Ver gráfico N°8, Pregunta 5).

Un 72% de los colaboradores considera cumplir requerimientos, gustos y preferencias de los clientes, pero en ocasiones se generan insatisfacciones debido a procesos lentos que ocasionan una espera prolongada al cliente y la falta de utensilios que también contribuye a la tardanza en la realización de actividades, afectando directamente el desempeño de algunos trabajadores. Lo anterior debe solucionarse a la brevedad, tomando en cuenta la importancia de mejorar la experiencia de los consumidores, quienes suelen compartirla con otros, convirtiéndose en publicistas que contribuyen a incrementar el flujo de clientes. (Ver gráfico N° 11, Pregunta 8).

Actualmente el personal operativo y las jefaturas, brindan la importancia a las quejas de cliente, mostrando interés. La mayoría de los empleados escuchan de manera atenta y ofrecen disculpas. Seguidamente, realizan el traslado e informan del conflicto al superior en turno, quien busca el motivo y una solución inmediata. Finalmente, busca el responsable del servicio y efectúa una retroalimentación o amonestación verbal o escrita. (Ver gráfico N° 13, Pregunta 10).

4. Aspectos adicionales observables.

Con base a lo investigado por medio de la lista de cotejo, se obtuvieron los siguientes resultados:

Las instalaciones cuentan con ventilación e iluminación adecuada para el desarrollo de actividades por parte de los empleados. Además, se verificó la filosofía de la organización de forma escrita de tal forma que los colaboradores pueden tenerla presente mientras desempeñan sus labores, aunque no se encuentra accesible para compartirla con el público en general. Sin embargo, se observó la necesidad de reestructurar la misión y formular una visión adecuada, ya que no la poseen, la cual es fundamental para que los colaboradores tengan claridad sobre el rumbo de la empresa. También, se identificó que

el organigrama no es idóneo, dado que no cumple los requerimientos legales estipulados en el código de comercio.

Además, se observó a los colaboradores muy bien presentados y debidamente uniformados, sin embargo, no identificados con su nombre, lo que ayudaría a generar un ambiente de mayor confianza para el cliente y un servicio más personalizado. Fue posible verificar la existencia de un lavamanos accesible para los empleados y alcohol gel para uso de la/el cajero mientras realiza el trabajo con el fin de garantizar la higiene de forma continua.

Para ingresar al restaurante no se cuenta con rampa para personas discapacitadas, lo que pudiera causar incomodidad en algunos clientes. Finalmente, la ubicación es accesible, aunque no ofrece espacio de parqueo propio, lo que significa dificultad para aquellos clientes que llegan en vehículo propio.

K. Alcances y Limitaciones.

1. Alcances.

Se estableció contacto directo con el gerente general de la empresa, con el cual se obtuvo la autorización para la realización del trabajo de investigación sobre “La capacitación del capital humano como proceso para la mejora en el servicio al cliente de la pequeña empresa ALISAM S.A. DE C.V. ubicada en la ciudad de San Salvador”, con la finalidad de brindar a todos los empleados de antiguo y nuevo ingreso, aquellos conocimientos y habilidades que permitan alcanzar la satisfacción del cliente. Además, se contó con los recursos necesarios, bibliográficos, materiales, y económicos para la realización, determinando la necesidad de capacitar al personal para mejorar el servicio al cliente que brindan.

2. Limitaciones.

- a. La investigación presentó dificultad al momento de recolectar la información, ya que se tenían que encuestar en tiempo de descanso a los colaboradores. Además, existieron abstenciones de respuestas en algunas preguntas.
- b. Parte del personal mostró indiferencia al momento de solicitarles completar el cuestionario.
- c. Para la realización de las entrevistas a las jefaturas, gerente y subgerente, se presentaron inconvenientes para cumplir la programación del día establecido para llevarla a cabo.
- d. En ciertas ocasiones, el grupo de investigación por motivos laborales, no contaba con la disponibilidad de tiempo para cumplir reuniones solicitadas por los representantes de la empresa.

L. Conclusiones

1. Actualmente ALISAM S.A. DE C.V. no cuenta con un plan de capacitación formal mediante el cual los empleados aumenten conocimientos y habilidades para alcanzar excelencia en el servicio.
2. Se identifica la necesidad de estandarizar los procedimientos en la realización de actividades y elaboración de recetas por parte de los trabajadores.
3. El servicio al cliente que actualmente se brinda en la empresa, requiere orientarse a un servicio de excelencia, desarrollar una cultura de servicio, que permita cumplir las expectativas de los clientes.
4. Entre los principales problemas que enfrenta la empresa son por los procesos tardíos y tiempos de espera prolongados originados en área de cocina y servicio.

M. Recomendaciones.

1. Evaluar la posibilidad de invertir en un plan de capacitación enfocado al servicio al cliente que fomente el desarrollo profesional de los colaboradores y aporte mejoras en la calidad del servicio.
2. Analizar la creación de un puesto de trabajo que, a corto plazo sea destinado a entrenar al personal para estandarizar los procedimientos de las actividades y posteriormente a mediano plazo, facilitar el desarrollo de capacidades, habilidades y competencias del ocupante de dicha plaza para desempeñarse como capacitador del personal, haciendo posible la formación continua de los trabajadores en la empresa.
3. Desarrollar una buena gestión de empleados, ya que deben contar con personal capacitado, entrenado y comprometido, capaz de alcanzar la satisfacción del cliente.
4. Realizar una planificación de los turnos de trabajo de tal forma que permita contar con la cantidad adecuada de empleados en horas de mayor afluencia para reducir los tiempos de espera. Así como también analizar los procedimientos utilizados para realizar las actividades, evaluar la posible necesidad de utensilios o equipo que pudieran ayudar a desarrollar las tareas en menos tiempo en área de cocina, considerando una inversión en ello.

Capítulo III: Plan de capacitación del capital humano para la mejora del servicio al cliente en la empresa ALISAM S.A. DE C.V. ubicada en la ciudad de San Salvador.

A. Importancia.

Con la finalidad de garantizar el buen funcionamiento de la empresa es fundamental la capacitación al personal, por lo cual se presenta la propuesta que será de utilidad para formar a los empleados y así fortalecer la calidad en el servicio en las áreas de bar, cocina, servicio, caja y lavado. Por lo tanto, permitirá solventar las necesidades de capacitación expresadas e identificadas por parte de los gerentes y personal operativo en el diagnóstico.

Con cada una de las temáticas se pretende el fortalecimiento de conocimientos, habilidades y destrezas en el desempeño de las actividades, considerando al empleado como el recurso más valioso e importante en la empresa.

B. Objetivo.

Brindar un plan de capacitación acorde a las necesidades identificadas con la finalidad de mejorar la calidad en el servicio, fidelizar al cliente y optimizar el desempeño del personal.

C. Descripción de la Propuesta

1. Filosofía.

a. Misión.

Somos el lugar perfecto para compartir y deleitar el sabor culinario de dos culturas, enfocados en ofrecer un servicio y ambiente agradable a los visitantes.

b. Visión.

Ser reconocidos a nivel nacional, como el mejor restaurante mexiqueño, distinguiéndonos por altos estándares de calidad, exquisitos platillos y un extraordinario servicio, garantizando satisfacción a los clientes, bienestar a los colaboradores, siendo responsables con nuestra sociedad y el medio ambiente.

c. Valores.

i. Honestidad.

En Pípiris, reconocemos los errores propios, siendo sinceros y luchando por cuidar la confianza de nuestros clientes, compañeros y jefes.

ii. Respeto.

En el equipo Pípiris, comprendemos la manera de pensar y actuar de los demás, valoramos sus opiniones y mostramos consideración a clientes y colaboradores.

iii. Responsabilidad.

Cumplimos nuestras obligaciones puntualmente y participamos activamente en el cumplimiento de objetivos como un equipo.

iv. Compromiso.

Nuestro mayor compromiso es hacer realidad la filosofía, superando los obstáculos hasta conseguir los objetivos.

v. Solidaridad.

Buscamos logros en equipo, apoyándonos desinteresadamente, garantizando un ambiente de unidad y compañerismo.

vi. Innovación.

Apostamos a la innovación en el servicio al cliente, productos y aportamos ideas para mejorar continuamente.

d. Principios.

i. De la organización.

- **Dios es primero:** Sin importar la prueba, Pípiris confía en Dios hasta el final.
- **Excelencia por el cliente:** La calidad en el servicio que se brinda a los clientes es la estrategia Nais para fidelizarlos.
- **Trabajo al estilo Pípirisnais:** Aplaudimos nuestro esfuerzo, reconocemos nuestros éxitos, nos ayudamos mutuamente y entre todos formamos un equipo con energía.

- **Creatividad:** Valoramos los aportes de los colaboradores con ideas nuevas, que nos permiten diferenciarnos de la competencia.
- **Compañerismo:** Elijo creer en la buena voluntad de mis compañeros, valorando sus aportes y respetando las diferentes formas de pensar de cada uno.

ii. **Éticos.**

- Respeto por la vida y dignidad de la persona.
- Justicia en la transacción comercial.
- Solidaridad con el bienestar social.
- Honestidad en la comunicación.
- Cero tolerancias a la discriminación.

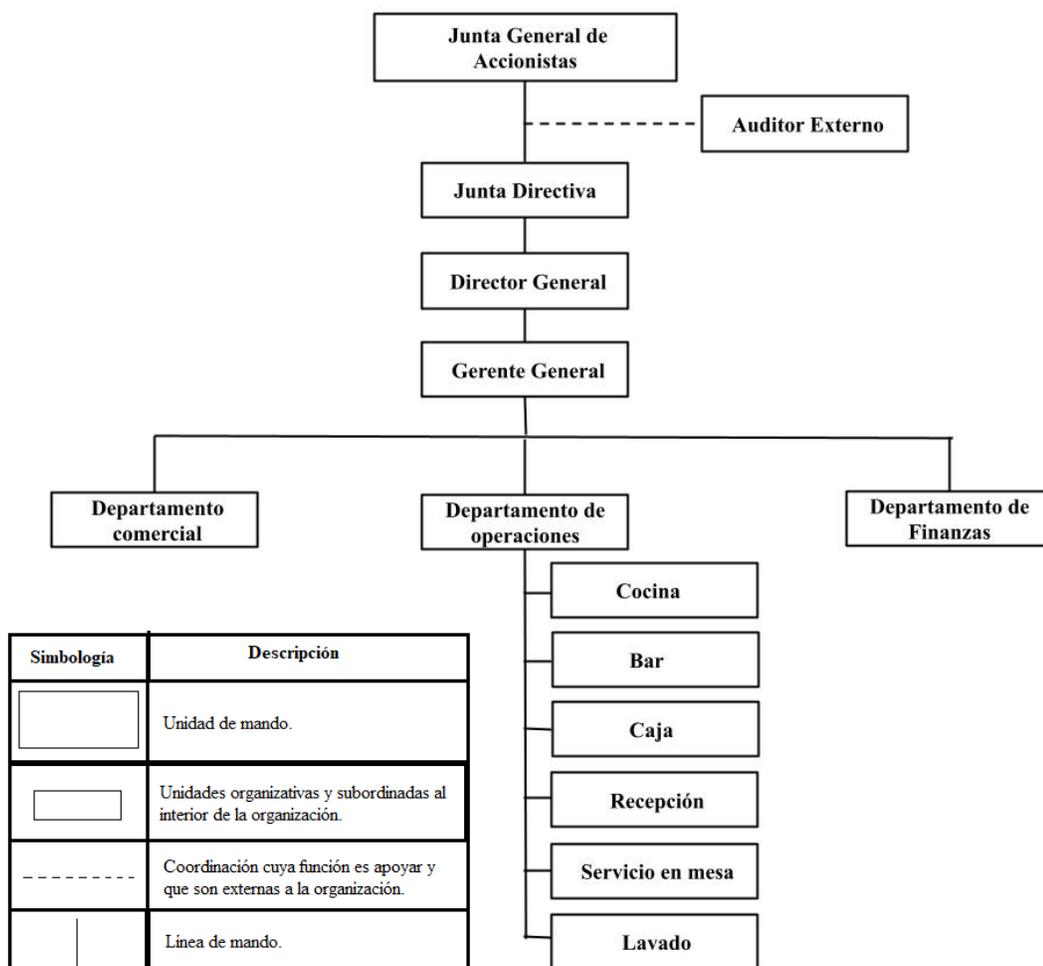
e. **Estándares del servicio.**

- i. Saludar y sonreír al cliente al momento de ingresar al restaurante.
- ii. Ubicar al cliente asegurándose que estén cómodos.
- iii. Entregar el menú de forma cortés y confirmar la toma de pedido.
- iv. Asistir si fuere necesario, sobre los platillos, mostrando disposición de servicio.
- v. Confirmar el pedido para evitar errores al servir.
- vi. Evitar retrasos al momento de realizar el pago.
- vii. Despedir al cliente e invitar a volver.

2. Organigrama.

a. Representación Gráfica.

Imagen N° 2



Simbología	Descripción
	Unidad de mando.
	Unidades organizativas y subordinadas al interior de la organización.
	Coordinación cuya función es apoyar y que son externas a la organización.
	Línea de mando.

Revisado por

Autorizado por

Elaborado por

Fuente: Elaboración propia.

NOTA: El diseño del nuevo organigrama propuesto, muestra la estructura organizativa incluyendo las jerarquías de mando perteneciente al Grupo Samsil, con las cuales Alisam se relaciona en la gestión de personal.

b. Funciones.**i. Junta General de Accionista.**

- Modificar los estatutos de la sociedad, como la supresión, inclusión o alteración de uno o varios de los artículos.
- Nombrar o reelegir los auditores externos para el ejercicio en curso.
- Elegir a los directores para la administración de la sociedad.
- La fusión o transformación de la sociedad, la posibilidad aumentar o disminuir el capital social.
- Aprobar las cuentas anuales, entre ellos el balance o la cuenta de pérdidas y ganancias.
- Distribución de los resultados del ejercicio anual anterior.
- Disolución de la sociedad.
- Elección de los directores.

ii. Junta Directiva.

- Ejecución y cumplimiento de los acuerdos de la Junta Asamblea General.
- Presentar a la Asamblea General los presupuestos, balances y liquidaciones de cuentas.
- Nombrar y remover a los gerentes generales.
- Discutir los cambios principales de la estrategia y dirección de la compañía.
- Requerir la explicación y justificación, por parte del gerente general, del presupuesto operativo, principales inversiones de capital, adquisiciones y ventas.
- Definir las políticas, normas y reglamentos de la organización, en atención a lo estipulado por los estatutos de la organización y por las decisiones de la asamblea general.
- Aprobar los planes estratégicos de la organización, según estos sean propuestos por el director ejecutivo y supervisar la ejecución de tales planes.
- Monitorear el desempeño general de la administración de la organización.
- Aprobar el presupuesto anual de gastos de la organización, y vigilar por la adecuada ejecución de ese presupuesto.

- Velar por la transparencia y la integridad de la información financiera de la organización, incluyendo el adecuado funcionamiento de sus controles internos.
- Supervisar que la organización se mantenga en cumplimiento de las leyes y reglamentos que le resulten aplicables.

iii. Auditor Externo.

- Analizar y determinar el panorama real de la situación financiera y de mercado de la empresa.
- Inspeccionar los estados financieros, para evitar un fraude, declaraciones erróneas o malversación.
- Garantizar que el registro de las transacciones contables vaya de acuerdo al principio de contabilidad generalmente aceptado.
- Realizar auditorías de sistemas, operaciones y cuentas.
- Informar de errores sistemáticos o indicadores de fraude.
- Explicar los resultados de la auditoría y recomendar soluciones.
- Informará al organismo de control cuando no han cumplido con los reportes establecidos.

iv. Director General.

- Aprobar estrategias empresariales.
- Proporcionar asesoramiento estratégico a la junta General.
- Preparar e implementar planes empresariales para facilitar el logro de los objetivos.
- Asegurar el cumplimiento de las políticas y las directrices legales en todos los niveles de la empresa.
- Comunicarse y mantener relaciones de confianza con accionistas, junta directiva e inversionistas.
- Autorizar y gestionar la creación de otros departamentos y posiciones asociadas con ellos.
- Supervisar el rendimiento financiero y las inversiones de la empresa.

- Garantizar la eficiencia, productividad y desempeño general de la empresa, para asegurar el buen funcionamiento de la misma.

v. Gerente General.

- Responsable de la administración de la empresa de acuerdo con las políticas y planes aprobados por junta directiva.
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado para detectar las desviaciones.
- Toma de decisiones sobre asuntos centrales para la organización.
- Supervisar el contratación, formación y desempeño de jefaturas de cada departamento.
- Preparar informes periódicos para la alta dirección.

vi. Departamento Comercial.

- Definir y dirigir la estrategia comercial.
- Analizar e investigar mercados, en la búsqueda permanente de nuevas ideas.
- Analizar y desarrollar nuevos productos y servicios.
- Analizar las tendencias del mercado para determinar la demanda de los consumidores.
- Desarrollar e implementar estrategias de Marketing, tales como promociones, descuentos y ventas.
- Ejecutar planes de acción para atraer nuevos clientes.
- Elaborar informes de ventas semanales, mensuales y trimestrales para evaluar el cumplimiento de los objetivos.
- Revisar el desempeño del establecimiento, evaluando metas de ventas, costos y ganancias percibidas.

vii. Departamento de Operaciones.

- Coordinar las operaciones diarias de gestión del restaurante.
- Asegurar la calidad del servicio, comida y bebida, para alcanzar la satisfacción de los clientes.

- Responder de forma eficiente y precisa a las quejas de los clientes.
- Motivar al personal para ofrecer un excelente servicio al cliente.
- Evaluar el rendimiento del personal y ofrecer información para aumentar la productividad.
- Planificar horarios de los colaboradores del área operativa.
- Supervisar los turnos de los empleados del área operativa.
- Evaluar la calidad de los productos e investigar nuevos proveedores.
- Estimar las necesidades futuras de artículos, utensilios de cocina y productos de limpieza.
- Garantizar el cumplimiento de las normativas sanitarias y de seguridad.
- Mantener una buena imagen del restaurante.
- Crear informes detallados sobre los ingresos y gastos semanales, mensuales y anuales.
- Gestionar la formación del personal, de tal forma que se identifiquen con la cultura de servicio que ofrece la empresa.

viii. Departamento de Finanzas.

- Supervisar el flujo de dinero de la empresa.
- Garantizar la liquidez de la empresa.
- Analizar las posibles inversiones.
- Asesorar en la toma de decisiones vinculadas al manejo financiero de la empresa.
- Realizar informes de las ganancias y pérdidas de la empresa.
- Aprobar balances, estados de resultados y otros estados financieros de acuerdo con las directrices legales y financieras de la empresa.
- Determinar cuál será la forma en que presentará las cuentas de la empresa ya que él será quien registre y controle dicha nomenclatura.

3. Plan de Capacitación.

Estará estructurado en cuatro módulos, cada uno contiene los temas de interés para el personal operativo y la satisfacción de las necesidades detectadas en el diagnóstico, con fin de poder ampliar los conocimientos de los colaboradores y mejorar el servicio que brindan a los clientes.

Serán impartidos en 1 sesión por semana de 7:00 a.m. a 11:00 a.m. de manera presencial, divididos en dos grupos. El lugar donde se llevará a cabo será dentro de las instalaciones de la empresa. Al iniciar se realizará una breve introducción dando a conocer los diferentes puntos a desarrollar y se presentará al facilitador que brindará la capacitación.

Al finalizar el proceso de aprendizaje, se realizará evaluaciones correspondientes a los colaboradores y al facilitador. También se hará entrega de un diploma haciendo constar la participación y aprendizaje adquirido por el personal operativo, firmados por el facilitador, gerente de operaciones y la administración general.

a. Políticas.

- i. Los gerentes convocarán al personal operativo a que participen activamente en los diferentes módulos de capacitación.
- ii. Los gerentes y el facilitador se encargarán de coordinar, implementar y supervisar las diferentes actividades de la capacitación.
- iii. Los módulos serán impartidos con temas específicos, desarrollados en sesiones semanales.
- iv. Se concederán a los colaboradores 20 minutos de receso para refrigerio.
- v. El material didáctico deberá ser entregado a cada uno de los participantes el día que inicie la capacitación.
- vi. Los gerentes y el facilitador deberán llevar un control de asistencia de los participantes a la capacitación.
- vii. Al terminar cada módulo de capacitación se realizará una evaluación sobre el tema impartido con el fin de medir el grado de aprendizaje del participante.

- viii. Al finalizar la capacitación se otorgará a cada empleado un diploma de reconocimiento por la asistencia a todos los módulos impartidos.
- ix. El plan de capacitación deberá ser actualizado anualmente.

b. Estrategias.

- i. Fomentar la participación activa entre los colaboradores que reciben los diferentes módulos de capacitación con el fin de generar un clima de confianza e interés por el trabajo grupal, lo que contribuye a potencializar el conocimiento colectivo, generando la oportunidad de aportar opiniones, ideas y experiencias útiles para realizar mejoras en los procesos de servicio al cliente.
- ii. Proporcionar a los asistentes de la capacitación, técnicas que permitan a los colaboradores brindar un servicio personalizado que distinga a la empresa para ser más competitiva.
- iii. La capacitación se impartirá en las instalaciones de la empresa, considerando que existe el espacio y condiciones adecuadas, lo cual evitará el incremento de costos. Y al mismo tiempo, se tomará en cuenta la preferencia de los colaboradores por una modalidad presencial.
- iv. El diseño del plan de capacitación pretende la formación de nuevas capacidades en los colaboradores, preparándolos para el crecimiento profesional en dirección de crear oportunidades de desarrollo, aumentar el nivel de motivación y reducir la rotación de empleados.
- v. El contenido de los temas a desarrollar en la capacitación expresara los diferentes procesos del servicio al cliente con la finalidad de estandarizar procedimientos.
- vi. Impartir a los colaboradores de nuevo ingreso sin excepción, la inducción de personal con el fin de facilitar al empleado su integración al puesto de trabajo y conozca todo lo relacionado a la filosofía empresarial, cultura de servicio, facilitandoles identificarse mejor con la empresa.

c. Fuentes de capacitación.

i. Internas.

Para la implementación del presente plan de capacitación, se propone como fuente interna al área encargada de la gestión del personal de la empresa ALISAM S.A DE C.V.

ii. Externas.

Se sugiere a la empresa la contratación de servicios a instituciones como INSAFORP (Instituto Salvadoreño de Desarrollo Profesional); Institución de derecho público, la cual tiene el propósito de satisfacer las necesidades de Recursos Humanos calificado, requerido para el desarrollo económico y social del país, así como propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y su grupo familiar.

Las fuentes anteriormente mencionadas facilitan el acceso a los servicios de orientación, asesoría y capacitación del recurso humano, reduciendo significativamente los costos por capacitación.

d. Metodología para el desarrollo.

i. Métodos.

➤ Estudio de Casos.

Proporcionará al empleado, el conocimiento por medio de casos reales o simulados, en el que se observan las habilidades en la toma de decisiones a través de opiniones y participaciones del personal operativo.

➤ Representación de Funciones o Roles.

Se pide a los participantes crear un escenario en que respondan a diferentes situaciones que ocasionen insatisfacción en el cliente por el servicio brindado.

➤ Capacitación en la Práctica.

En el rubro de restaurantes, es el método más utilizado, ya que el colaborador adquiere conocimientos de actividades y procesos, mientras lo desempeña en la práctica.

➤ **Clase Expositiva.**

El facilitador de la capacitación presentara información organizada y estructurada en el cual se darán espacios para que los participantes puedan intervenir con preguntas al finalizar la temática desarrollada.

e. **Módulos.**

Tabla N° 2

	 <p data-bbox="850 772 1166 842">ALISAM S.A. DE C.V. PIPIRISNAIS</p> 
MÓDULOS	
Módulo I	Excelencia en el Servicio y Atención al Cliente.
Módulo II	Cultura del Servicio.
Módulo III	Calidad en el Servicio.
Módulo IV	Inteligencia Emocional

Fuente: ACCESA (Asesores y Consultores en Comercio Exterior).

f. Perfil del capacitador.

➤ **Requisitos.**

Tabla N° 3

	 <p style="text-align: center;">ALISAM S.A. DE C.V. PIPIRISNAIS</p>
Edad	Mayor a 35 años
Género	Indiferente.
Educación profesional	Licenciado en administración de empresas, psicología o carreras afines al tema de capacitación. Maestrías o postgrados en formación profesional. Acreditado por INSAFORP y/o y CONAMYPE en las especialidades de Recursos Humanos.
Experiencia laboral	Mínimo 5 años como facilitador y experiencia comprobable en servicio y atención con clientes.
Conocimientos	Dominio del paquete de Microsoft Office, manejo de equipo visual, programas de capacitación.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientado/a resolución de conflictos. ➤ Capacidad de escuchar, guiar y motivar. ➤ Sentido de urgencia. ➤ Gestión del tiempo. ➤ Excelentes relaciones interpersonales.
Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dinámico. ➤ Disciplinado. ➤ Servicial. ➤ Ético. ➤ Creativo.

Fuente: ACCESA (Asesores y Consultores en Comercio Exterior).

➤ **Funciones.**

Tabla N° 4

	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>ALISAM S.A. DE C.V. PIPIRISNAIS</p> </div>  </div>
<p>Funciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar el contenido a utilizar para el desarrollo del plan de capacitación. ➤ Preparar e impartir el material de capacitación por medio de presentaciones, guías de autoformación y evaluación para el personal. ➤ Establecer relaciones interpersonales con el grupo y mantener un trato equitativo para todos los participantes. ➤ Presentar informes de las actividades de evaluación y seguimiento la capacitación para determinar la efectividad del plan de capacitación. ➤ Compartir la fijación de objetivos y la toma de decisiones para llegar al objetivo de la excelencia al servicio al cliente por parte de los colaboradores. ➤ Promover la comunicación y participación activa por parte de los participantes.

Fuente: ACCESA (Asesores y Consultores en Comercio Exterior).

g. Temario.

Descripción modular:

Se desarrollarán temas relacionados al servicio y atención al cliente para ofrecer una experiencia satisfactoria, fidelizar y atraer a nuevos consumidores. Además, se impartirán temas relacionados al manejo de clientes difíciles, gestión de quejas y reclamos que les permita establecer un proceso que garantice una mejora en la comunicación y relación con los clientes.

Tabla N° 5

	
<p>Duración: 8 horas</p>	<p>Nombre del módulo: Excelencia en el Servicio y Atención al Cliente.</p>
<p>Modalidad: Presencial.</p>	
<p>Objetivo del curso: Desarrollar habilidades en el personal con el fin de mejorar el servicio, alcanzar la satisfacción y fidelizar a los clientes.</p>	
<p>Personal a capacitar: Cajeros, cocineros, bartender, lavador de platos, recepcionista y profesionales de servicio.</p>	
<p style="text-align: center;">Desarrollo y contenido</p>	
<p>TEMA 1: Servicio vrs Experiencia. TEMA 2: Modelos de clase mundial. TEMA 3: Cualidades del cliente actual. TEMA 4: Etiqueta mental. TEMA 5: Gestión de quejas y reclamos. TEMA 6: Manejo de clientes difíciles.</p>	

Fuente: ACCESA (Asesores y Consultores en Comercio Exterior).

Descripción modular:

Se pretende que los colaboradores conozcan, comprendan y pongan en práctica lo relacionado al modelo de Customer Centric, mapa del cliente, diseño de experiencias, procesos y arquetipo que les permitan buscar estrategias para mejorar la experiencia de los clientes incluso antes consumir los platillos y así satisfacer sus expectativas.

Tabla N° 6

	 <p style="text-align: center;">ALISAM S.A. DE C.V. PIPIRISNAIS MÓDULO II</p> 
<p>Duración: 8 horas</p>	<p>Nombre del módulo: Cultura del Servicio</p>
<p>Modalidad: Presencial.</p>	
<p>Objetivo del curso: Comprender la filosofía de la empresa con el fin de ofrecer un servicio al cliente extraordinario.</p>	
<p>Personal a capacitar: Cajeros, cocineros, bartender, lavador de platos, recepcionista y profesionales de servicio.</p>	
<p style="text-align: center;">Desarrollo y contenido</p>	
<p>TEMA 1: ¿Qué es el customer experience? TEMA 2: El cerebro del nuevo consumidor. TEMA 3: Conectando con las emociones. TEMA 4: Mapa del cliente TEMA 5: Procesos y arquetipos. TEMA 6: Diseño de experiencias.</p>	

Fuente: ACCESA (Asesores y Consultores en Comercio Exterior).

Descripción modular:

Este módulo ampliará los conocimientos de los colaboradores permitiéndoles ser capaces de identificar previamente las expectativas esperadas por los clientes, aplicar correctamente modelos y prácticas desarrolladas en las sesiones para para aumentar el nivel de calidad de servicio.

Tabla N° 7

	 <p style="text-align: center;">ALISAM S.A. DE C.V. PIPIRISNAIS MÓDULO III</p> 
<p>Duración: 8 horas</p>	<p>Nombre del módulo: Calidad en el Servicio.</p>
<p>Modalidad: Presencial.</p>	
<p>Objetivo del curso: Proporcionar a los colaboradores los conocimientos necesarios para alcanzar la calidad en el servicio al cliente.</p>	
<p>Personal a capacitar: Cajeros, cocineros, bartender, lavador de platos, recepcionista y profesionales de servicio.</p>	
<p style="text-align: center;">Desarrollo y contenido</p>	
<p>TEMA 1: Calidad y servicio. TEMA 2: Importancia de la calidad en el servicio. TEMA 3: Gestión de la calidad en el servicio. / Dimensiones TEMA 4: Estrategias del servicio. TEMA 5: La comunicación del servicio. TEMA 6: Normas de calidad del servicio.</p>	

Fuente: ACCESA (Asesores y Consultores en Comercio Exterior).

Descripción modular:

El contenido de este módulo aportará mejoras en el desempeño de los colaboradores del área operativa, permitiéndoles conocer la importancia actual de la inteligencia emocional, los elementos que la conforman, por lo que les ayudara a entender y expresar de manera equilibrada las emociones, comprendiendo las de los demás, así como también aprendan a manejar el estrés, presión o posibles frustraciones que se les presenten en su trabajo.

Tabla N° 8

	 <p style="text-align: center;">ALISAM S.A. DE C.V. PIPIRISNAIS MÓDULO IV</p> 
<p>Duración: 8 horas</p>	<p>Nombre del módulo: Inteligencia Emocional</p>
<p>Modalidad: Presencial.</p>	
<p>Objetivo del curso: Fortalecer el manejo efectivo de las emociones en la vida personal y laboral.</p>	
<p>Personal a capacitar: Cajeros, cocineros, bartender, lavador de platos, recepcionista y profesionales de servicio.</p>	
<p style="text-align: center;">Desarrollo y contenido</p>	
<p>TEMA 1: Importancia actual de la Inteligencia Emocional. TEMA 2: Gestión emocional. TEMA 3: Emoción y pensamiento. TEMA 4: Los 5 elementos de la Inteligencia Emocional. TEMA 5: Estrés en el entorno laboral. TEMA6: Productiva-mente. TEMA 7: Estrés y Distrés.</p>	

Fuente: ACCESA (Asesores y Consultores en Comercio Exterior).

f. Horario.

Tabla N° 9

	ALISAM S.A. DE C.V. PIPIRISNAIS	
PROGRAMACIÓN		
Tema	Cantidad de sesiones	Horas
Excelencia en el Servicio y Atención al Cliente.	1 sesión por semana. Se realizarán en dos sesiones: <ul style="list-style-type: none"> • Parte I en la semana 1. • Parte II en la semana 2. 	7:00 - 11:00 a.m.
Cultura del Servicio.	1 sesión por semana. Se realizarán en dos sesiones: <ul style="list-style-type: none"> • Parte I en la semana 3. • Parte II en la semana 4. 	7:00 - 11:00 a.m.
Calidad en el Servicio.	1 sesión por semana. Se realizarán en dos sesiones: <ul style="list-style-type: none"> • Parte I en la semana 5. • Parte II en la semana 6. 	7:00 - 11:00 a.m.
Inteligencia Emocional.	1 sesión por semana. Se realizarán en dos sesiones: <ul style="list-style-type: none"> • Parte I en la semana 7. • Parte II en la semana 8. 	7:00 - 11:00 a.m.

Fuente: ACCESA (Asesores y Consultores en Comercio Exterior).

h. Plan de Trabajo.

i. Modulo I: Excelencia en el Servicio y Atención al Cliente.

Tabla N° 10

				ALISAM S.A. DE C.V. PIPIRISNAIS MÓDULO I - PARTE I			
Nombre del módulo: Excelencia en el Servicio y Atención al Cliente.				Hora: 7:00 a.m. - 11:00 a.m.			
Modalidad: Presencial.							
Objetivo del curso: Desarrollar habilidades en el personal con el fin de mejorar el servicio, alcanzar la satisfacción y fidelizar a los clientes.							
Personal a capacitar: Cajeros, cocineros, bartender, lavador de platos, recepcionista y profesionales de servicio.							
Descripción del contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Tiempo (minutos)	Asistencia	Recursos	
Bienvenida Presentación.	Presentar al facilitador encargado de impartir la capacitación a los empleados.	Participativa Expositiva	Gerente de Operaciones	15	18 colaboradores operativos		
Introducción.	Explicar el contenido del programa y la metodología a utilizar.	Participativa Expositiva	Facilitador	15		Equipo Audiovisual	

TEMA 1: Servicio vrs Experiencia.	Identificar el impacto del servicio en la experiencia de un cliente.	Participativa Expositiva	Facilitador	40	18 colaboradores operativos	Equipo Audiovisual
TEMA 2: Modelos de clase mundial.	Conocer los modelos que emplean las empresas para alcanzar su rentabilidad y fidelización de los clientes	Participativa Expositiva	Facilitador	40		Equipo Audiovisual
Receso.				20		
TEMA 3: Cualidades del cliente actual.	Lograr la satisfacción del cliente por medio de las cualidades que poseen en la actualidad.	Participativa Expositiva	Facilitador	40		Equipo Audiovisual
Estudios de casos.	Desarrollar un caso para poner en práctica lo aprendido.	Participativa	Facilitador	20		
Preguntas y respuestas de los participantes.	Solventar dudas o inquietudes respecto a los temas desarrollados.	Participativa	Facilitador	30		Papelería y útiles
Evaluación de la sesión.	Medir el grado de aprendizaje de los participantes y el dominio de temas por parte del facilitador.	Participativa	Facilitador Participante	20		Papelería y útiles

Fuente: ACCESA (Asesores y Consultores en Comercio Exterior).

Tabla N° 11

		<p>ALISAM S.A. DE C.V. PIPIRISNAIS MÓDULO I - PARTE II</p>				
<p>Nombre del módulo: Excelencia en el Servicio y Atención al Cliente.</p>		<p>Hora: 7:00 a.m. - 11:00 a.m.</p>				
<p>Modalidad: Presencial.</p>						
<p>Objetivo del curso: Desarrollar habilidades en el personal con el fin de mejorar el servicio, alcanzar la satisfacción y fidelizar a los clientes.</p>						
<p>Personal a capacitar: Cajeros, cocineros, bartender, lavador de platos, recepcionista y profesionales de servicio.</p>						
Descripción del contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Tiempo (minutos)	Asistencia	Recursos
<p>Bienvenida Presentación.</p>	<p>Presentar al facilitador encargado de impartir la capacitación a los empleados.</p>	<p>Participativa Expositiva</p>	<p>Gerente de Operaciones</p>	<p>15</p>	<p>18 colaboradores operativos</p>	
<p>Introducción.</p>	<p>Explicar el contenido del programa y la metodología a utilizar.</p>	<p>Participativa Expositiva</p>	<p>Facilitador</p>	<p>15</p>		<p>Equipo Audiovisual</p>
<p>TEMA 4: Etiqueta mental.</p>	<p>Conocer la forma de actuar, responder y comunicarse en circunstancias generadas por el cliente.</p>	<p>Participativa Expositiva</p>	<p>Facilitador</p>	<p>40</p>		<p>Equipo Audiovisual</p>

Receso.				20	18 colaboradores operativos	
TEMA 5: Gestión de quejas y reclamos.	Que el participante obtenga dominio en el manejo de quejas y reclamos.	Participativa Expositiva	Facilitador	40		Equipo Audiovisual
Representación de Funciones o Roles.	Exponer situaciones que se presentan con clientes y la forma en como lo han resuelto.	Participativa Expositiva	Participantes	25		
TEMA 6: Manejo de clientes difíciles.	Proporcionar alternativas relacionadas al manejo de clientes difíciles.	Participativa Expositiva	Facilitador	40		Equipo Audiovisual
Preguntas y respuestas de los participantes.	Solventar dudas o inquietudes respecto a los temas desarrollados.	Participativa	Facilitador	25		Papelería y útiles
Evaluación de la sesión.	Medir el grado de aprendizaje de los participantes y el dominio de temas por parte del facilitador.	Participativa	Facilitador Participante	20		Papelería y útiles

Fuente: ACCESA (Asesores y Consultores en Comercio Exterior).

ii. Módulo II: Cultura del Servicio.

Tabla N° 12

				ALISAM S.A. DE C.V. PIPIRISNAIS MÓDULO II - Parte I			
Nombre del módulo: Cultura del Servicio.				Hora: 7:00 a.m. - 11:00 a.m.			
Modalidad: Presencial.							
Objetivo del curso: Comprender la filosofía de la empresa con el fin de ofrecer un servicio al cliente extraordinario.							
Personal a capacitar: Cajeros, cocineros, bartender, lavador de platos, recepcionista y profesionales de servicio.							
Descripción del contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Tiempo (minutos)	Asistencia	Recursos	
Bienvenida Presentación.	Presentar al facilitador encargado de impartir la capacitación a los empleados.	Participativa Expositiva	Gerente de Operaciones	15	18 colaboradores operativos		
Introducción.	Explicar el contenido del programa y la metodología a utilizar.	Expositiva	Facilitador	15		Equipo Audiovisual	
TEMA 1: ¿Qué es la experiencia en el cliente?	Que el colaborador conozca las generalidades de la experiencia en el cliente.	Participativa Expositiva	Facilitador	40		Equipo Audiovisual	

Fuente: ACCESA (Asesores y Consultores en Comercio Exterior).

Actividad: Realización de tríptico.	Generar un ambiente de confianza entre la empresa y los colaboradores.	Participativa	Facilitador	25	18 colaboradores operativos	Papelería y útiles
TEMA 2: El cerebro del nuevo consumidor.	Entender el cerebro del consumidor para identificar expectativas del cliente.	Expositiva	Facilitador	40		Equipo Audiovisual
Receso				20		
TEMA 3: Conectando con las emociones.	Conocer y poner en práctica las emociones para conectar con la marca.	Participativa Expositiva	Facilitador	40		Equipo Audiovisual
Preguntas y respuestas de los participantes.	Solventar dudas o inquietudes respecto a los temas desarrollados.	Participativa	Facilitador	25		Papelería y útiles
Evaluación de la sesión.	Medir el grado de aprendizaje de los participantes y el dominio de temas por parte del facilitador.	Participativa	Facilitador Participante	20		Papelería y útiles

Fuente: ACCESA (Asesores y Consultores en Comercio Exterior).

Tabla N° 13

		ALISAM S.A. DE C.V. PIPIRISNAIS MÓDULO II - Parte II				
Nombre del módulo: Cultura del Servicio.		Hora: 7:00 a.m. - 11:00 a.m.				
Modalidad: Presencial.						
Objetivo del curso: Comprender la filosofía de la empresa con el fin de ofrecer un servicio al cliente extraordinario.						
Personal a capacitar: Cajeros, cocineros, bartender, lavador de platos, recepcionista y profesionales de servicio.						
Descripción del contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Tiempo (minutos)	Asistencia	Recursos
Bienvenida Presentación.	Presentar al facilitador encargado de impartir la capacitación a los empleados.	Participativa Expositiva	Gerente de Operaciones	15	18 colaboradores operativos	
Introducción.	Explicar el contenido del programa y la metodología a utilizar.	Expositiva	Facilitador	15		Equipo Audiovisual
TEMA 4: Mapa del cliente	Que el colaborador identifique todas las interacciones con el cliente en cada paso del servicio.	Participativa Expositiva	Facilitador	40		Equipo Audiovisual

Receso				20	18 colaboradores operativos	
TEMA 5: Procesos y arquetipos.	Estandarizar los procesos en el servicio al cliente.	Participativa Expositiva	Facilitador	40		Equipo Audiovisual
Representación de Funciones o Roles.	Exponer situaciones que se presentan con clientes y la forma en como lo han resuelto.	Participativa Expositiva	Facilitador	25		
TEMA 6: Diseño de experiencias.	Proyectar una imagen propia acorde a la cultura del servicio.	Participativa Expositiva	Facilitador	40		Equipo Audiovisual
Preguntas y respuestas de los participantes.	Solventar dudas o inquietudes respecto a los temas desarrollados.	Participativa	Facilitador	25		Papelería y útiles
Evaluación de la sesión.	Medir el grado de aprendizaje de los participantes y el dominio de temas por parte del facilitador.	Participativa	Facilitador Participante	20		Papelería y útiles

Fuente: ACCESA (Asesores y Consultores en Comercio Exterior).

iii. Módulo III: Calidad en el Servicio.

Tabla N° 14

				ALISAM S.A. DE C.V. PIPIRISNAIS MÓDULO III - PARTE I			
Nombre del módulo: Calidad del Servicio.				Hora: 7:00 a.m. - 11:00 a.m.			
Modalidad: Presencial.							
Objetivo del curso: Proporcionar a los colaboradores los conocimientos necesarios para alcanzar la calidad en el servicio al cliente.							
Personal a capacitar: Cajeros, cocineros, bartender, lavador de platos, recepcionista y profesionales de servicio.							
Descripción del contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Tiempo (minutos)	Asistencia	Recursos	
Bienvenida - Presentación.	Presentar al facilitador encargado de impartir la capacitación a los empleados.	Participativa Expositiva	Gerente de Operaciones	15	18 colaboradores operativos		
Introducción.	Explicar el contenido del programa y la metodología a utilizar.	Expositiva	Facilitador	15		Equipo Audiovisual	
TEMA 1: Calidad y servicio.	Conocer conceptos básicos e importancia de calidad en el servicio.	Participativa Expositiva	Facilitador	40		Equipo Audiovisual	

Receso				20	18 colaboradores operativos	
Tema 2: Importancia de la calidad en el servicio.	Conocer conceptos básicos e importancia de calidad en el servicio.	Participativa Expositiva	Facilitador	30		Equipo Audiovisual
Estudios de casos.	Desarrollar un caso para poner en práctica lo aprendido.	Participativa	Facilitador	30		Papelería y útiles
TEMA 3: Dimensiones de la calidad en el servicio.	Que los empleados identifiquen las dimensiones por medio del cual los clientes evalúan la calidad del servicio.	Participativa Expositiva	Facilitador	40		Equipo Audiovisual
Preguntas y respuestas de los participantes.	Solventar dudas o inquietudes respecto a los temas desarrollados.	Participativa	Facilitador	30		Papelería y útiles
Evaluación de la sesión.	Medir el grado de aprendizaje de los participantes y el dominio de temas por parte del facilitador.	Participativa	Facilitador Participante	20		Papelería y útiles

Fuente: ACCESA (Asesores y Consultores en Comercio Exterior).

Tabla N° 15

				ALISAM S.A. DE C.V. PIPIRISNAIS MÓDULO III - PARTE II			
Nombre del módulo: Calidad del Servicio.					Hora: 7:00 a.m. - 11:00 a.m.		
Modalidad: Presencial.							
Objetivo del curso: Proporcionar a los colaboradores los conocimientos necesarios para alcanzar la calidad en el servicio al cliente.							
Personal a capacitar: Cajeros, cocineros, bartender, lavador de platos, recepcionista y profesionales de servicio.							
Descripción del contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Tiempo (minutos)	Asistencia	Recursos	
Bienvenida Presentación.	Presentar al facilitador encargado de impartir la capacitación a los empleados.	Participativa Expositiva	Gerente de Operaciones	15	18 colaboradores operativos		
Introducción.	Explicar el contenido del programa y la metodología a utilizar.	Expositiva	Facilitador	15		Equipo Audiovisual	
TEMA 4: Estrategias del servicio.	Aplicar habilidades y actitudes al ofrecer el servicio al cliente	Participativa Expositiva	Facilitador	35		Equipo Audiovisual	

Estudios de casos.	Desarrollar un caso para poner en práctica lo aprendido.	Participativa	Facilitador	20	18 colaboradores operativos	Papelería y útiles
TEMA 5: La comunicación del servicio.	Brindar a los colaboradores habilidades de comunicación para ofrecer un trato personalizado y único a los clientes.	Participativa Expositiva	Facilitador	30		Equipo Audiovisual
Receso.				20		
TEMA 6: Normas de calidad del servicio.	Conocer los requisitos o directrices para garantizar la calidad en el servicio.	Participativa Expositiva	Facilitador	40		Equipo Audiovisual
Representación de Funciones o Roles.	Exponer situaciones que se presentan con clientes y la forma en como lo han resuelto.	Participativa Expositiva	Facilitador	20		
Preguntas y respuestas de los participantes.	Solventar dudas o inquietudes respecto a los temas desarrollados.	Participativa	Facilitador	25		Papelería y útiles
Evaluación de la sesión.	Medir el grado de aprendizaje de los participantes y el dominio de temas por parte del facilitador.	Participativa	Facilitador Participante	20		Papelería y útiles

Fuente: ACCESA (Asesores y Consultores en Comercio Exterior).

iv. **Módulo IV: Inteligencia Emocional.**

Tabla N° 16

				ALISAM S.A. DE C.V. MÓDULO IV - PARTE I			
Nombre del módulo: Inteligencia Emocional.					Hora: 7:00 a.m. - 11:00 a.m.		
Modalidad: Presencial.							
Objetivo del curso: Fortalecer el manejo efectivo de las emociones en la vida personal y laboral.							
Personal a capacitar: Cajeros, cocineros, bartender, lavador de platos, recepcionista y profesionales de servicio.							
Descripción del contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Tiempo (minutos)	Asistencia	Recursos	
Bienvenida Presentación	Presentar al facilitador encargado de impartir la capacitación a los empleados.	Participativa Expositiva	Gerente de Operaciones	15	18 colaboradores operativos		
Introducción	Explicar el contenido del programa y la metodología a utilizar.	Expositiva	Facilitador	15		Equipo Audiovisual	
TEMA 1: Importancia actual de la Inteligencia Emocional.	Que los empleados comprendan como la inteligencia emocional interviene en el trabajo.	Expositiva	Facilitador	20		Equipo Audiovisual	

Video y explicación.	Lograr mayor comprensión sobre el tema.	Participativa	Facilitador	15	18 colaboradores operativos	Equipo Audiovisual
TEMA 2: Gestión emocional.	Brindar a los colaboradores conocimientos básicos sobre la gestión emocional.	Expositiva	Facilitador	30		Equipo Audiovisual
Receso.				15		
TEMA 3: Emoción y pensamiento.	Comprender los estados, el corporal y el mental de los clientes.	Expositiva	Facilitador	30		Equipo Audiovisual
Representación de Funciones o Roles.	Exponer situaciones que se presentan con clientes y la forma en como lo han resuelto.	Participativa Expositiva	Facilitador	20		
TEMA 4: Los 5 elementos de la Inteligencia Emocional.	Dar a conocer los elementos de la inteligencia emocional.	Expositiva	Facilitador	30		Equipo Audiovisual
Preguntas y respuestas de los participantes.	Solventar dudas o inquietudes respecto a los temas desarrollados.	Participativa	Facilitador	30		Papelería y útiles
Evaluación de la sesión.	Medir el grado de aprendizaje de los participantes y el dominio de temas por parte del facilitador.	Participativa	Facilitador Participante	20		Papelería y útiles

Fuente: ACCESA (Asesores y Consultores en Comercio Exterior).

Tabla N° 17

	 <p>ALISAM S.A. DE C.V. MÓDULO IV - PARTE II</p> 					
Nombre del módulo: Inteligencia Emocional.					Hora: 7:00 a.m. - 11:00 a.m.	
Modalidad: Presencial.						
Objetivo del curso: Fortalecer el manejo efectivo de las emociones en la vida personal y laboral.						
Personal a capacitar: Cajeros, cocineros, bartender, lavador de platos, recepcionista y profesionales de servicio.						
Descripción del contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Tiempo (minutos)	Asistencia	Recursos
Bienvenida Presentación	Presentar al facilitador encargado de impartir la capacitación a los empleados.	Participativa Expositiva	Gerente de Operaciones	15	18 colaboradores operativos	
Introducción	Explicar el contenido del programa y la metodología a utilizar.	Expositiva	Facilitador	15		Equipo Audiovisual
TEMA 5: Estrés en el entorno laboral.	Capacitar al personal para afrontar el estrés en el entorno laboral.	Expositiva	Facilitador	40		Equipo Audiovisual

Video y explicación.	Lograr mayor comprensión sobre el tema.	Participativa	Facilitador	15	18 colaboradores operativos	Equipo Audiovisual
TEMA 6: Productiva-mente.	Fomentar el desarrollo de la productividad en los colaboradores para alcanzar la excelencia del servicio.	Expositiva	Facilitador	30		Equipo Audiovisual
Receso.				15		
Representación de Funciones o Roles.	Exponer situaciones que se presentan con clientes y la forma en como lo han resuelto.	Participativa Expositiva	Facilitador	20		
TEMA 7: Eustrés y Distrés.	Que el colaborador sepa capaz de manejar técnicas para el dominio del eustrés y el distrés	Expositiva	Facilitador	40		Equipo Audiovisual
Preguntas y respuestas de los participantes.	Solventar dudas o inquietudes respecto a los temas desarrollados.	Participativa	Facilitador	30		Papelería y útiles
Evaluación de la sesión.	Medir el grado de aprendizaje de los participantes y el dominio de temas por parte del facilitador.	Participativa	Facilitador Participante	20		Papelería y útiles

Fuente: ACCESA (Asesores y Consultores en Comercio Exterior).

4. Plan de Implementación.

a. Objetivo.

Ejecutar el plan de capacitación para ampliar conocimientos y habilidades al personal con el fin de fortalecer el servicio al cliente.

b. Recursos.

i. Humanos.

Para poder llevar a cabo el plan de capacitación será necesario la asistencia de los empleados, por ser el elemento primordial en el desarrollo del plan. Además, estarán involucrados en este proceso los siguientes:

- **Participantes:** Empleados los cuales estarán organizados en 2 grupos cada uno compuestos por 18 empleados del área operativa.
- **Facilitador/capacitador:** Encargado de dirigir el proceso de capacitación, así como transmitir el contenido de cada módulo.
- **Gerente y subgerente:** Serán los encargados de coordinar con el facilitador todas las actividades del plan de capacitación.

ii. Materiales.

Son aquellos que servirán de apoyo para el aprendizaje de los participantes los cuales son: Papelería y utilería, material didáctico y diplomas. El desarrollo de la capacitación se llevará a cabo dentro de las instalaciones de la empresa.

iii. Tecnológicos.

Se utilizará equipo audiovisual para el desarrollo de las sesiones establecidas.

c. Presupuesto.

ALISAM S.A. DE C.V.

Presupuesto del plan de capacitación

Periodo _____

Descripción	INSAFORP	ALISAM	General
Modulo I: Excelencia en el Servicio y Atención al Cliente.			
Costo de capacitación	\$ 460.00	\$ 115.00	\$ 575.00
Papelería y útiles		\$ 17.17	\$ 17.17
Refrigerios		\$ 105.60	\$ 105.60
Total	\$ 460.00	\$ 237.77	\$ 697.77
Módulo II: Cultura del Servicio.			
Costo de capacitación	\$ 460.00	\$ 115.00	\$ 575.00
Papelería y útiles		\$ 17.17	\$ 17.17
Refrigerios		\$ 105.60	\$ 105.60
Total	\$ 460.00	\$ 237.77	\$ 697.77
Módulo III: Calidad en el Servicio.			
Costo de capacitación	\$ 460.00	\$ 115.00	\$ 575.00
Papelería y útiles		\$ 17.17	\$ 17.17
Refrigerios		\$ 105.60	\$ 105.60
Total	\$ 460.00	\$ 237.77	\$ 697.77
Módulo IV: Inteligencia Emocional			
Costo de capacitación	\$ 460.00	\$ 115.00	\$ 575.00
Papelería y útiles		\$ 17.17	\$ 17.17
Refrigerios		\$ 105.60	\$ 105.60
Total	\$ 460.00	\$ 237.77	\$ 697.77
SUBTOTAL	\$ 1,840.00	\$ 951.08	\$ 2,791.08
Imprevistos (15%)			\$ 418.66
TOTAL			\$ 3,209.74

Fuente: Asesores y Consultores en Comercio Exterior, SAMSIL y Librería ARANDA

NOTA:

*El costo de la capacitación será financiado por INSAFORP, entre el 80% y 90%, siendo financiado por ALISAM S.A. DE C.V. la cantidad restante. Para efecto de la representación cuantitativa del presupuesto, los cálculos se efectúan tomando en cuenta el rango mínimo de financiamiento externo del 80% y 20% interno.

d. Cronograma.

Tabla N°18

ACTIVIDADES /SEMANAS	Mes 1				Mes 2				Mes 3				RESPONSABLE	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Presentar el plan de capacitación														Grupo de Investigación
Aprobación del plan de capacitación														Junta General
Elección de consultoria														Gerencial General
Ejecutar plan de capacitación														Grupo de Investigación
Módulo I: Excelencia en el Servicio y Atención al Cliente.														
Módulo I: Excelencia en el Servicio y Atención al Cliente.e - Parte I														INSAFORP
Módulo I: Excelencia en el Servicio y Atención al Cliente.e - Parte I														INSAFORP
Evaluación del módulo I por sesión														Recursos Humanos
Módulo II: Cultura del Servicio														
Módulo II: Cultura del Servicio - Parte I														INSAFORP
Módulo II: Cultura del Servicio - Parte II														INSAFORP
Evaluación del módulo II por sesión														Recursos Humanos
Módulo III: Calidad en el Servicio														
Módulo III: Calidad en el Servicio - Parte I														INSAFORP
Módulo III: Calidad en el Servicio - Parte II														INSAFORP
Evaluación del módulo II por sesión														Recursos Humanos
Módulo IV: Inteligencia Emocional														
Módulo IV: Inteligencia Emocional - Parte I														INSAFORP
Módulo IV: Inteligencia Emocional - Parte II														INSAFORP
Evaluación del módulo IV por sesión														Recursos Humanos
Seguimiento de la capacitación														Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia.

5. Evaluación y Seguimiento.

Una vez realizada la implementación, con el fin de determinar la eficiencia del plan de capacitación, se propone efectuar evaluaciones por cada módulo impartido, una dirigida al facilitador y otra a los participantes.

Posteriormente, al finalizar la etapa de evaluación se tomará en cuenta los resultados obtenidos, para alcanzar un desarrollo satisfactorio y facilite la detección de fallas, de tal manera de mejorar futuras capacitaciones que satisfagan las necesidades existentes.

D. Bibliografía

1. Libros.

Álvarez, Torres, M. (1996). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos (1ª. ed.). México D.F: Panorama Editorial, S.A de CV.

Álvarez Leiva, C., & Macías Seda, J. (2007). Manual de procedimientos en gestión de crisis. (2º. Vol.) Madrid, España: Arán Ediciones. S.L.

B. Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. (6ª. ed.) México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. (9ª. ed.). México: McGraw Hill.

Chiavenato, Idalberto, (2009). Capítulo 12: Capacitación. (3a ed.). Gestión del Talento Humano. (pp. 385-386). México: MacGraw Hill.

Dessler, Gary, (2009), Administración de Recursos Humanos. (10a ed.). México. Pearson Educación.

Diago F. Francisco E. (2005). Pincelazos del servicio al cliente: Un estilo de vida. (1ª ed.) Bogotá: Politécnico Grancolombiano.

Gil L., Juan Vicente (2020). Fundamentos de atención al cliente. (1ª. Ed.). España: Elearning.

Goodman, J. (2014). Atención estratégica al cliente. (1ª. ed.). Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones.

Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). Administración. (9ª. Ed.). México: Pearson Educación.

Jiménez, D. P. (2007). Manual de recursos humanos. (1ª. ed.). Madrid, España: ESIC editorial.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial. (14ª. ed.). México: McGraw Hill.

Mondy, R. W. (2010). Administración de recursos humanos. (11a ed.). México: Pearson Educación.

Ramos. P. (2014). Atención al cliente (3a. ed.). Málaga, España: Editorial ICB.

Reyes Ponce, A. (2004). Administración moderna. (1ª. ed.). México: LIMUSA S.A de C.V.

Rodríguez Estrada, M., & Ramírez Buendía, P. (1991). Administración de la capacitación. México: McGraw-Hill interamericana de México, S.A. de C.V.

Rodríguez Valencia, J. (2012). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. (4ª ed. ed.). México, D.F: Cengage Learning.

Tarodo, C. (2014). Atención al cliente. Reconocimiento de sus necesidades. En C. T. Pisonero, Comunicación empresarial y atención al cliente (págs. 169 - 170). España: RA-MA.

Tschohl, John. (2008) Servicio al cliente: El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia. (5ª ed.). Minnesota: Service Quality Institute.

2. Leyes.

Constitución de la Republica de El Salvador. Decreto Constituyente N° 38. Tomo 281. Diario Oficial N° 234. 16 de diciembre de 1983.

Código de Comercio. Decreto Legislativo N°671. Tomo 228. Diario Oficial N°140. 31 de julio de 1970.

Código de Salud. Decreto Legislativo N° 955. Tomo 299. Diario Oficial N° 86. 11 de mayo de 1988.

Código de Trabajo. Decreto N° 15. Tomo 236. Diario Oficial N° 142. 31 de julio de 1972.

Código Tributario. Decreto Legislativo N° 230. Tomo 349. Diario Oficial N° 241. 22 de diciembre de 2000.

La Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa. Ley MYPE. Decreto Legislativo No. 667. Tomo 403. Diario Oficial N°90. 25 de abril del 2014.

Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto Legislativo N° 296. Tomo 316. Diario Oficial N°143. 31 de julio de 1992.

Ley de Impuesto Sobre la Renta. Decreto Legislativo N°134. Tomo 313. Diario Oficial N°242. 21 de diciembre de 1991.

Ley de Protección al Consumidor. Decreto Legislativo N° 666. Tomo 330. Diario Oficial N°58. 22 de marzo de 1996.

3. Documentos de la Empresa ALISAM S.A. DE C.V.

Capacitación e Inducción para el personal. Ppirisnais. 2020

4. Internet.

Capacitación y Desarrollo. Recuperado el 09 de junio de 2022 de https://cursos.iplacex.cl/CED/CYD6005/S2/ME_2.pdf

Del Sol. Servicio. Recuperado el 11 de julio de 2022 de <https://www.sdelsol.com/glosario/servicio/>

Historia del servicio al cliente. Recuperado el 13 de junio de 2022 de <https://www.cuidatudinero.com/13125381/historia-del-servicio-al-cliente>

Silva Douglas. ¿Cuántos principios básicos de atención al cliente cumples? Blog de Zendesk. Recuperado el 9 de junio de 2022 de <https://www.zendesk.com.mx/blog/principios-basicos-atencion-al-cliente/>

Zapata Lelia. Talentos reunidos. Recuperado el 6 de junio de 2022 de <https://talentosreunidos.com/2017/06/20/planes-proyectos-y-programas/>

ANEXOS

**Anexo I:
Cuestionario
Dirigido al Personal
Operativo.**



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



Cuestionario dirigido al personal operativo de la empresa

ALISAM S.A. DE C.V.

Objetivo: Recolectar información a través de los empleados para realizar el diagnóstico de la situación actual sobre la capacitación al capital humano para la mejora del servicio al cliente en la empresa ALISAM S.A. DE C.V.

La información recolectada será de utilidad para el desarrollo del trabajo de investigación por lo que agradecemos su valiosa colaboración y adquirimos el compromiso de manejar los datos de forma confidencial y para fines académicos.

Indicaciones: Leer cuidadosamente cada interrogante y marque con un “X” el espacio correspondiente según su criterio. Complete donde sea necesario lo más objetivamente posible.

GENERALIDADES

a. Genero.

 F M

Objetivo: Identificar el género del talento humano con el fin de observar la participación por género.

b. Edad.

 18-25 25-30 30-40 40-adelante

Objetivo: Identificar los rangos de edad del talento humano con el fin de relacionar la capacidad y compromiso que poseen según sus años cumplidos.

c. Tiempo de laborar en la empresa.

0-1 año 1-3 años 3-5 años 5 años o más

Objetivo: Evaluar la antigüedad del personal con el fin de diagnosticar conocimientos, habilidades y nivel de experiencia del colaborador.

II PREGUNTAS DE CONTENIDO BÁSICO.

1. ¿Cuál es el cargo que ocupa actualmente?

Bar	<input type="checkbox"/>
Cocina	<input type="checkbox"/>
Caja	<input type="checkbox"/>
Recepción	<input type="checkbox"/>
Servicio	<input type="checkbox"/>
Lavador	<input type="checkbox"/>

Objetivo: Conocer el cargo que ocupa en la empresa con la finalidad de identificar las actividades que debe realizar.

2. ¿Qué actividades desempeña actualmente?

Objetivo: Identificar las actividades, acorde al puesto que desempeña.

3. ¿Considera que se cumplen los estándares establecidos para el servicio al cliente?
¿Por qué?

SI NO

Objetivo: Verificar el cumplimiento de los estándares del servicio al cliente en la actualidad.

4. ¿Considera usted, que están debidamente definidas sus actividades y han sido explicadas por algún superior? Si su respuesta es “NO”, explique.

SI NO

Objetivo: Analizar si el colaborador tiene claras las actividades bajo su responsabilidad.

5. ¿Cómo evaluaría el servicio que ofrece al consumidor?

Excelente	
Bueno	
Regular	
Deficiente	

Objetivo: Conocer la autoevaluación del personal sobre el servicio que brindan al cliente.

6. ¿Con que frecuencia logra cumplir los requerimientos del cliente?

Siempre	
Algunas veces	
Pocas veces	
Nunca	

Objetivo: Determinar si el colaborador cubre los requerimientos del cliente con la finalidad de mejorar el servicio que ofrecen.

7. ¿Con que regularidad ha notado insatisfacción o disconformidad en el cliente por el servicio?

Siempre	
En ocasiones	
Nunca	

Objetivo: Conocer si el empleado percibe la insatisfacción del cliente con el fin de detectar áreas de mejora.

8. Si su respuesta es “Siempre o en ocasiones” ¿Según su criterio a qué se debe esa insatisfacción o disconformidad por parte del cliente? Puede seleccionar más de una.

Procesos lentos o tardíos/ Hacer esperar a los clientes.	
No conocer los productos del restaurante/ Falta de preparación.	
No contar con los utensilios necesario.	
Atender con una actitud incorrecta/ Mala atención.	
Mala higiene	
Otro (especifique):	

Objetivo: Identificar las causas que provocan la insatisfacción del consumidor.

9. ¿Cómo responde a un cliente cuando le expresa una queja sobre productos o servicio? Puede seleccionar más de una.

Escuchar con atención	
Mostrar comprensión	
Ofrecer disculpas por los inconvenientes	
Buscar una solución	

Resolver la queja lo más rápido posible.	
Compensación al cliente	

Objetivo: Conocer la capacidad de respuesta del empleado frente a las exigencias del cliente.

10. ¿Qué medidas toma al momento de conocer la insatisfacción y quejas de los clientes por el servicio brindado?

Objetivo: Identificar las medidas y procesos que se aplican para solventar la insatisfacción y quejas del cliente.

11. ¿Cuál es la reacción de su superior al trasladarle la queja del cliente?

Explique.

Objetivo: Percibir si la queja de un cliente es recibida positivamente por parte de la Administración.

12. ¿Considera usted que una capacitación podría garantizar mejorar el servicio al cliente que brindan actualmente?

SI NO

Objetivo: Evaluar si un plan de capacitación permitirá mejorar el servicio al cliente.

13. ¿Recibió capacitación sobre las actividades y procedimientos del puesto, políticas, reglamentos, al momento de ingresar a la empresa?

SI NO

Objetivo: Determinar si el empleado ha recibido alguna capacitación para desarrollar sus actividades del puesto que ocupa actualmente.

14. ¿Cuántas capacitaciones ha recibido en el año?

1 2 3 4 Ninguna

Objetivo: Determinar la cantidad de capacitaciones que ha recibido el personal.

15. ¿si tuviera la oportunidad de asistir a una capacitación, en que temas le gustaría ser capacitado? Explique.

Objetivo: Comprender si los colaboradores consideran tener un área de oportunidad para mejorar en el desarrollo de las actividades.

16. ¿Cuál es la modalidad de capacitación que prefiere?

Virtual Presencial Semipresencial

Le agradecemos su valiosa colaboración.

DATOS DE CONTROL

Lugar: _____

Fecha: _____

Responsable: _____

N° de cuestionario: _____

Uso exclusivo del encuestador/a

**Anexo II:
Tabulación y
Análisis de la
Encuesta dirigida al
Personal Operativo.**

Preguntas generales.

A. Género.

Tabla N° 19

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
F (Femenino)	10	56%
M (Masculino)	8	44%
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 1



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El personal que actualmente labora para la organización, es un grupo bastante homogéneo entre hombres y mujeres, lo que les permite a los colaboradores establecer relaciones de equidad.

B. Edad.

Tabla N° 20

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
18 a 25 años	9	50%
25 a 30 años	4	22%
30 a 40 años	2	11%
40 años en adelante	3	17%
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 2



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El personal operativo con el que cuenta la empresa son jóvenes menores a 30 años, permitiendo que la persona pueda acoplarse con mayor facilidad a la filosofía de la empresa.

C. Tiempo de laborar en la empresa.

Tabla N° 21

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
0 a 1 año	15	83%
1 a 3 años	3	17%
3 a 5 años	0	0%
5 años o más	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 3



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El personal con el que cuenta la empresa actualmente, tiene un tiempo laboral menor a un año, lo cual puede ser un indicio de una rotación de personal. De acuerdo a lo anterior, la realización de las actividades operativas podría generar áreas de oportunidad en relación a falta de preparación o capacitación en el servicio que ofrecen a sus clientes.

Preguntas de contenido básico.

1. ¿Cuál es el cargo que ocupa actualmente?

Tabla N° 22

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Bar	2	11%
Cocina	6	33%
Caja	2	11%
Recepción	1	6%
Servicio	6	33%
Lavaplatos	1	6%
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Las diferentes áreas presentan una distribución adecuada de personal acorde a las necesidades de las actividades a realizar, cubriendo la demanda y afluencia de clientes. Sin embargo, en el área de lavado, por las actividades que se realizan, se necesita más de una persona para brindar apoyo.

2. ¿Qué actividades desempeña actualmente?

Tabla N° 23

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Cortar carne, montaje de platillos, curtidos, producción, cocinar y encargado de plancha.	3	17%
Servicio al cliente, limpieza en el restaurante, limpieza del área de trampa de grasa. En ocasiones, lavar utensilios y hacer asignaciones semanales de limpieza general y cumplimiento de metas de venta.	4	22%
Elaboración de bebidas con alcohol y sin alcohol, elaboración de inventario.	2	11%
Cobrar cuentas y algunas tareas administrativas como inventarios y facturas.	2	11%
Atendiendo a los clientes en la entrada y los acomodo hacia una mesa adecuada.	1	6%
No relevante.	5	28%
Sin responder.	1	6%
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 5



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se puede determinar que, dentro del personal operativo en las áreas de cocina y servicio al cliente, conocen algunas de las actividades a realizar. Sin embargo, en las demás áreas se observa la necesidad de capacitación respecto al desarrollo de responsabilidades.

3. ¿Considera que se cumplen los estándares establecidos para el servicio al cliente? ¿Por qué?

Tabla N° 24

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	13	72%
NO	5	28%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 6



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se observa una mayor participación del cumplimiento de los estándares del servicio con atención personalizada, lenguaje exclusivo, experiencia en el rubro, calidad en los platillos y en el servicio. Sin embargo, dichos estándares se ven afectados por la falta de capacitación en algunos colaboradores.

4. ¿Considera usted, que están debidamente definidas sus actividades y han sido explicadas por algún superior? Si su respuesta es “NO”, explique.

Tabla N° 25

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	16	89%
NO	2	11%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 7



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El personal considera tener claras las responsabilidades. Sin embargo, la empresa no posee un documento o herramienta administrativa física, en el cual puedan apoyarse para mejorar el desempeño de las actividades, por ende, la operatividad del servicio puede verse afectada.

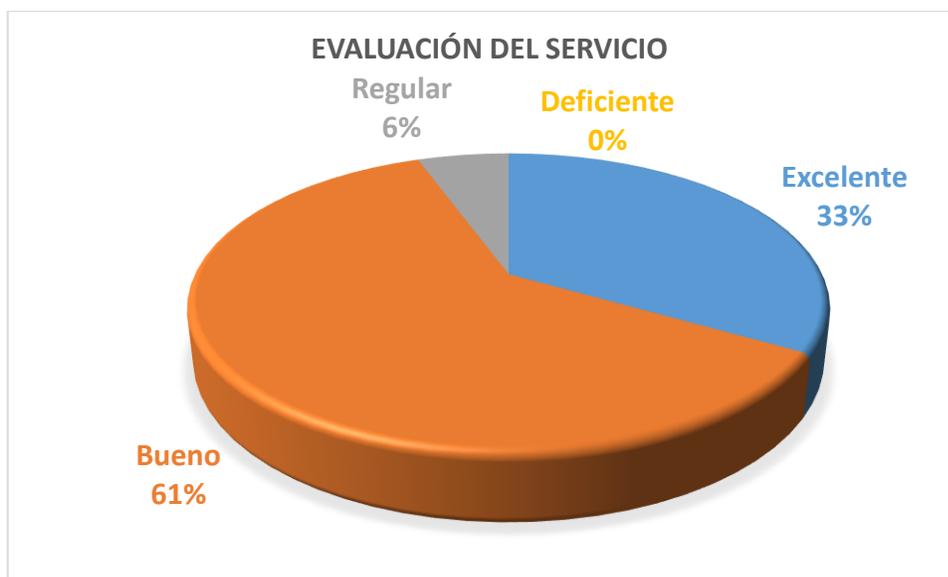
5. ¿Cómo evaluaría el servicio que ofrece al consumidor?

Tabla N° 26

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	6	33%
Bueno	11	61%
Regular	1	6%
Deficiente	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 8



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El personal califica al servicio que ofrecen con una categoría de “bueno”, esto muestra que existen áreas de oportunidades para lograr la excelencia en el servicio que ofrecen.

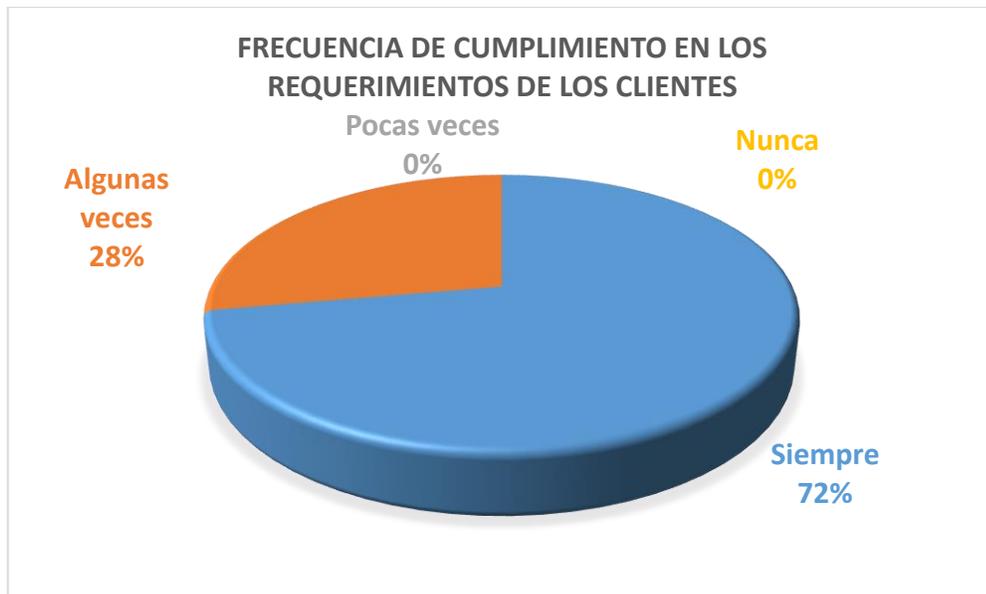
6. ¿Con qué frecuencia logra cumplir los requerimientos del cliente?

Tabla N° 27

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	13	72%
Algunas veces	5	28%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 9



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El personal considera cumplir los requerimientos, gustos o preferencias provenientes de los consumidores, esto aporta en gran medida una mayor afluencia, demanda y rentabilidad para la empresa. Sin embargo, se puede observar la necesidad de mejorar para cumplir lo requerido y superar expectativas de los clientes.

7. ¿Con qué regularidad ha notado insatisfacción o disconformidad en el cliente por el servicio?

Tabla N° 28

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	0	0%
En ocasiones	18	100%
Nunca	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 10



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El personal manifiesta que se presenta en ocasiones insatisfacción en el cliente, lo cual afecta la experiencia del consumidor, por lo tanto, es conveniente que el colaborador esté atento ante los requerimientos del cliente.

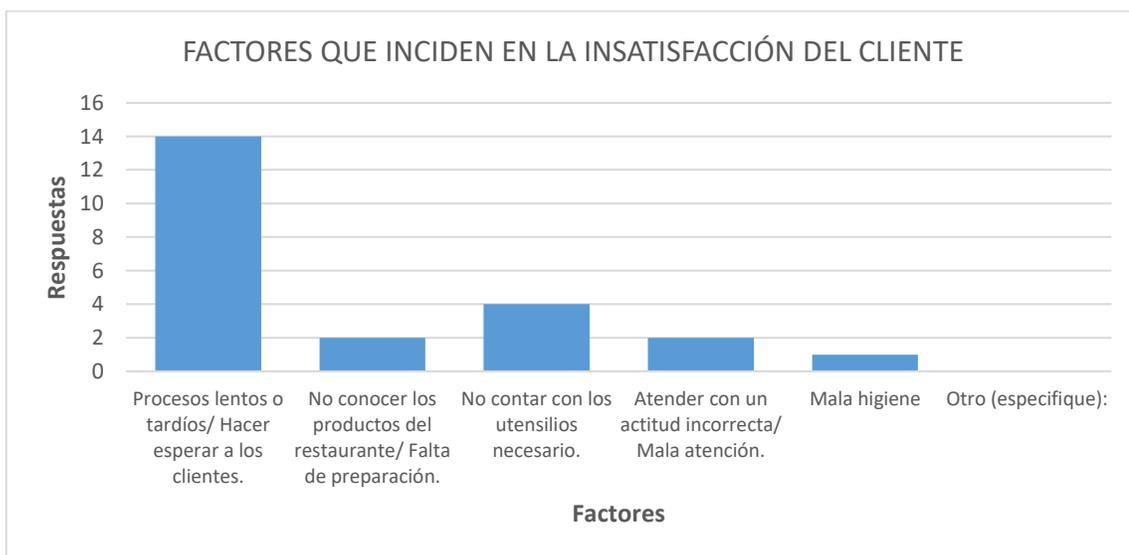
8. Si su respuesta es “Siempre o en ocasiones”. Según su criterio, ¿A qué se debe esa insatisfacción o disconformidad por parte del cliente? Puede seleccionar más de una.

Tabla N° 29

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Procesos lentos o tardíos/ Hacer esperar a los clientes.	14	78%
No conocer los productos del restaurante/ Falta de preparación.	2	11%
No contar con los utensilios necesario.	4	22%
Atender con una actitud incorrecta/ Mala atención.	2	11%
Mala higiene	1	6%
Otro (especifique):	0	0%
Total	23	128%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 11



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La insatisfacción del cliente se origina en los procesos lentos, tiempos de espera prolongados, así como también no poseer los utensilios y conocimientos necesarios para atender a los clientes, por lo tanto, es necesario dar solución a aquellos factores que afectan las operaciones.

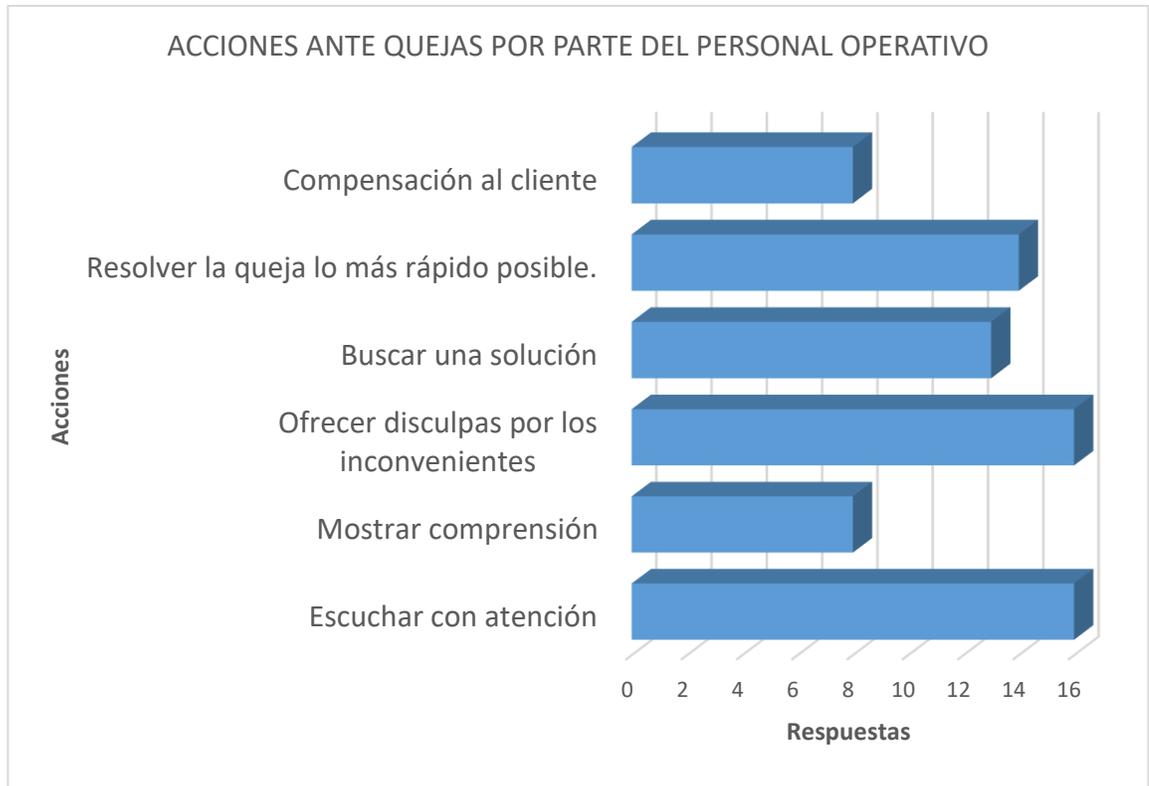
9. ¿Cómo responde a un cliente cuando le expresa una queja sobre productos o servicio?
Puede seleccionar más de una.

Tabla N° 30

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Escuchar con atención.	16	89%
Mostrar comprensión.	8	44%
Ofrecer disculpas por los inconvenientes.	16	89%
Buscar una solución.	13	72%
Resolver la queja lo más rápido posible.	14	78%
Compensación al cliente.	8	44%
Total	75	417%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 12



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Gran parte de los colaboradores escucha con atención las quejas de clientes, ofrecen disculpas por los inconvenientes y buscan una solución rápida. Sin embargo, no existe un procedimiento estandarizado en el personal para la solución de problemas.

10. ¿Qué medidas toma al momento de conocer la insatisfacción y quejas de los clientes por el servicio brindado?

Tabla N° 31

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Escuchar al cliente, mostrar comprensión, dar las disculpas y solucionar lo más pronto posible.	10	56%
Notificar al jefe inmediato en turno para solventar el problema.	5	28%
Brindar una compensación al cliente.	3	17%
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 13



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Unas de las medidas adicionales que implementa el personal ante una queja, se encuentra el notificar al jefe inmediato en turno y ofrecer una compensación según sea el caso.

11. ¿Cuál es la reacción de su superior al trasladarle la queja del cliente? Explique.

Tabla N° 32

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sin Responder	3	17%
No muestra interés en solucionar el problema.	2	11%
Dialoga con el cliente y efectúa una amonestación verbal o escrita al personal responsable, con actitud de enojo.	3	17%
Muestra comprensión y motiva al personal a mejorar.	2	11%
Busca el motivo del inconveniente ofreciendo una disculpa y una solución inmediata.	8	44%
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°14



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Al trasladar la queja del cliente al superior, los colaboradores indican que busca el motivo del inconveniente, ofreciendo una disculpa y una solución inmediata, aunque existen algunos empleados que han tenido experiencias no agradables al momento de trasladar la queja.

12. ¿Considera usted que una capacitación podría garantizar mejorar el servicio al cliente que brindan actualmente?

Tabla N° 33

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	14	78%
NO	3	17%
Sin responder	1	6%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 15



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El personal considera que una capacitación, mejoraría el servicio al cliente, logrando un mejor desempeño en las actividades operativas y alcanzar la satisfacción del consumidor.

13. ¿Recibió capacitación sobre las actividades y procedimientos del puesto, políticas, reglamentos, al momento de ingresar a la empresa?

Tabla N° 34

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	10	56%
NO	8	44%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 16



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El personal indica que ha recibido capacitación en temas generales de la empresa, además, se puede apreciar una cantidad considerable de colaboradores que manifiestan no haber recibido dicha orientación lo que representa mayor dificultad para adaptarse y desarrollar las actividades.

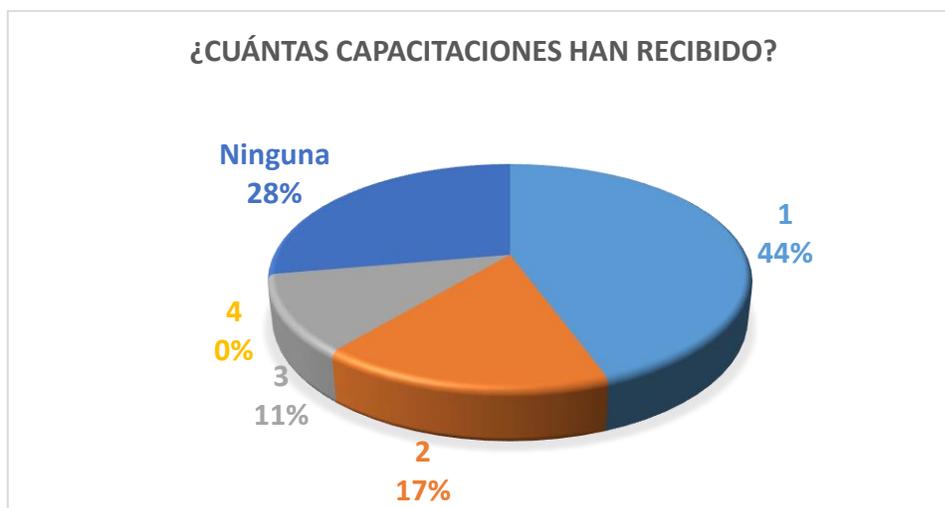
14. ¿Cuántas capacitaciones ha recibido en el año?

Tabla N° 35

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	8	44%
2	3	17%
3	2	11%
4	0	0%
Ninguna	5	28%
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 17



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La mayor parte de los empleados solamente ha recibido una capacitación. Sin embargo, la otra parte, no ha recibido una orientación, esto muestra la necesidad de capacitar al personal, para lograr una estandarización en cada una de las áreas y la realización de sus actividades.

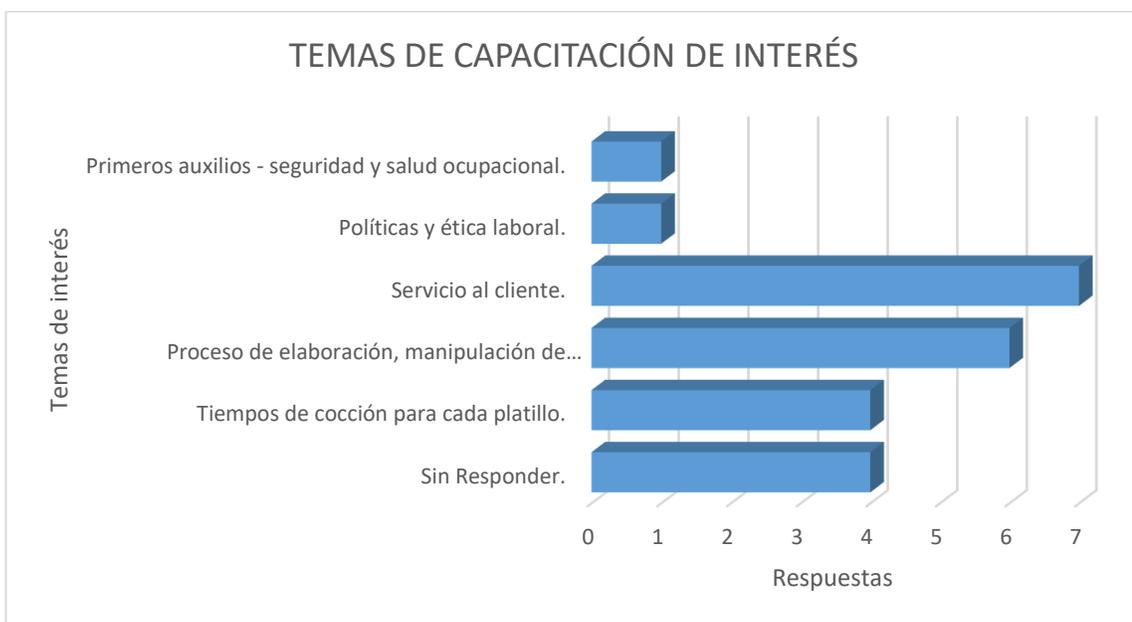
15. ¿Si tuviera la oportunidad de asistir a una capacitación, en qué temas le gustaría ser capacitado? Explique.

Tabla N° 36

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sin Responder.	4	22%
Tiempos de cocción para cada platillo.	4	22%
Proceso de elaboración, manipulación de alimentos y vida útil de los productos.	6	33%
Servicio al cliente.	7	39%
Políticas y ética laboral.	1	6%
Primeros auxilios - seguridad y salud ocupacional.	1	6%
Total	23	128%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 18



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Los temas de más interés por parte del personal operativo son servicio al cliente, proceso de elaboración y manipulación de alimentos, lo cual muestra la necesidad de estandarizar procesos y capacitar a los colaboradores para brindar un mejor servicio a los consumidores.

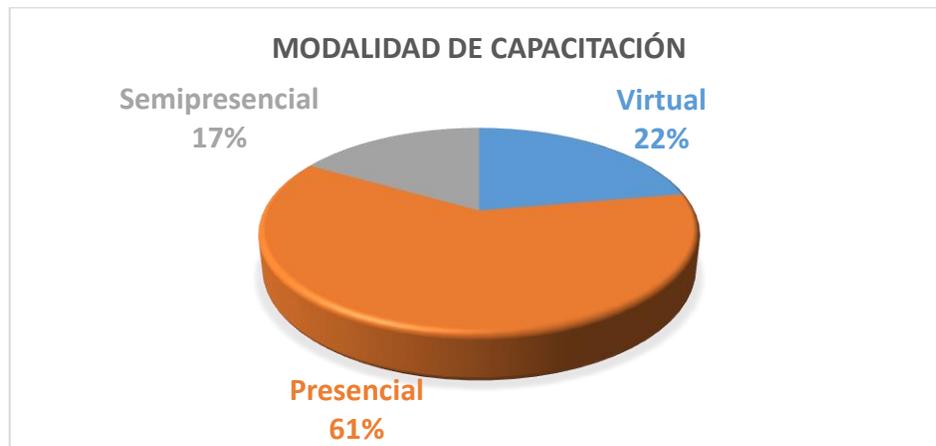
16. ¿Cuál es la modalidad de capacitación que prefiere?

Tabla N° 37

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Virtual	4	22%
Presencial	11	61%
Semipresencial	3	17%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 19



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La modalidad de mayor preferencia para el personal es de manera presencial, lo que permite mejor aprendizaje e interacción entre los capacitadores y el personal operativo.

Anexo III:
Guía de Entrevista
Dirigida al Gerente
y Sub Gerente.



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



**ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
EMPRESA ALISAM S.A. DE C.V.**

Objetivo: Obtener información por medio del personal administrativo para la elaboración del diagnóstico de la situación actual del tema en estudio.

La información recolectada será de utilidad para el desarrollo del trabajo de investigación por lo que agradecemos su valiosa colaboración y adquirimos el compromiso de manejar los datos de forma confidencial y para fines académicos.

I. PREGUNTAS GENERALES

- ¿Qué cargo desempeña actualmente en la empresa?
- ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?
- ¿Cuántos años posee usted, de experiencia en el rubro?

II. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

1. ¿Cómo considera usted, que es el servicio al cliente que brindan actualmente?

Objetivo: Conocer la opinión del gerente y subgerente sobre el servicio al cliente que brindan actualmente.

2. ¿Ha notado insatisfacción o ha atendido quejas por parte de los consumidores?
Mencione ejemplos.

Objetivo: Determinar si el gerente subgerente está familiarizado con las quejas que se presentan.

3. ¿Cuál es el motivo por el cual se tiene quejas de clientes con mayor frecuencia?

Favor explique:

Objetivo: Conocer el origen de conflictos con clientes que se presenta con mayor frecuencia.

4. ¿Cómo responde a un cliente cuando le expresa una queja sobre productos o servicio?

Objetivo: Conocer el grado de interés que muestra en la problemática expresada por el cliente.

5. ¿Está preparado el talento humano ante el manejo de una queja en el servicio al cliente?

Objetivo: Analizar si el personal está capacitado para dar solución a las quejas por parte de los clientes.

6. ¿Qué medidas toma al momento de conocer la insatisfacción y quejas de los clientes por el servicio brindado?

Objetivo: Identificar las medidas y procesos que se aplican para solventar la insatisfacción y quejas del cliente.

7. ¿Realiza evaluación del desempeño a los colaboradores y con qué frecuencia?

Objetivo: Evaluar si mide el desempeño de los colaboradores para detectar áreas de mejora y la frecuencia en que se realiza.

8. ¿De qué manera afectó la pandemia Covid-19 y como perjudicó al personal de la empresa en la realización de actividades?

Objetivo: Determinar los efectos de la pandemia de Covid-19 para conocer el impacto que se tuvo en el personal de la empresa.

9. ¿ALISAM S.A. DE C.V. cuenta actualmente con un plan de capacitación para sus empleados?

Objetivo: Verificar si la empresa cuenta con un plan de capacitación para mejorar

10. ¿Podría comentarnos la manera en la que se ha estado capacitando a los nuevos y antiguos colaboradores?

Objetivo: Identificar la necesidad de capacitación para diseñar el plan de capacitación.

11. ¿Por qué considera usted que es importante capacitar a los empleados y que tan dispuesto está en invertir en capacitación para fortalecer el servicio al cliente?

Objetivo: Medir la importancia que presta el gerente o subgerente para mejorar el servicio al cliente que brindan.

12. ¿Cuenta la empresa con herramientas administrativas que sirvan de guía para orientar al personal al momento de realizar las funciones?

Objetivo: Verificar si cuentan con herramientas administrativas que faciliten el desempeño de las actividades de cada empleado.

13. Según su criterio, ¿Cuáles serían los beneficios de contar con un personal debidamente capacitado, para desempeñar sus actividades correspondientes al puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar los conocimientos que posee el gerente y subgerente acerca de los beneficios que brindara un personal capacitado.

14. ¿Podría mencionar las áreas donde considere usted que se requiere capacitación?

Objetivo: Identificar las áreas donde se necesite mejorar para poder desarrollar un plan de capacitación acorde a las necesidades.

15. Según su criterio, ¿Qué opina de la siguiente frase: Empleados insatisfechos, ¿generan clientes insatisfechos?

Objetivos: Evaluar la importancia que la administración de la organización brinda a los clientes internos, bajo la premisa de que los colaboradores propios son los primeros clientes del negocio.

Le agradecemos su valiosa colaboración.

DATOS DE CONTROL

Lugar: _____

Fecha: _____

Responsable: _____

N° de entrevista: _____

Uso exclusivo del entrevistador/a

Agradecemos su colaboración y tiempo en esta pequeña entrevista puesto que el tiempo que posee es limitado.

**Anexo IV:
Entrevista Dirigida
al Gerente y Sub
Gerente.**

Tabla N° 38

Preguntas / Cargos	Respuestas		
	Gerente	Sub gerente	Interpretación del grupo
¿Qué cargo desempeña actualmente en la empresa?	Gerente de restaurante, en algunas cadenas o en algunos restaurantes también se le conoce con la figura de Gerente General, que tiene a cargo toda la responsabilidad operativa y administrativa de la unidad de negocio.	Estoy a cargo de la Sub Gerencia de Pípiris Nais, básicamente mi trabajo se resume en ser el jefe de operaciones.	Las jefaturas del restaurante están conformadas por un gerente y un sub gerente.
¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?	Aproximadamente 3 años de laborar en el restaurante.	2 años exactos de laborar en la empresa	Las jefaturas tienen el tiempo considerable en la empresa, para poder dar un panorama e identificar aquellas áreas de mejora.
¿Cuántos años posee usted, de experiencia en el rubro?	22 años de experiencia en el rubro "horeca", está constituida por hoteles, restaurantes y servicio de banquetes (caterings).	10 años de experiencia en el rubro de restaurante.	El restaurante tiene jefaturas con experiencia en el rubro.
1. ¿Cómo considera usted, que es el servicio al cliente que brindan actualmente?	Muy bueno, sin embargo, consideramos que lo podemos mejorar, tenemos muchos clientes satisfechos, pero nuestra visión es siempre entrenar a nuestro personal, para bajar sobre todo en detalles que puedan generar una mejor experiencia en los clientes.	Con base a mi experiencia y otros lugares que, visitado, así como también las que da el gremio al grupo, podría considerar que Pípiris, tiene un servicio excelente, un servicio bueno, pero siempre hay puntos de mejora que podrían ser mejor.	El servicio al cliente que brindan actualmente, lo consideran "muy bueno". Sin embargo, reconocen que existen puntos de mejora o detalles para generar una mejor experiencia al cliente.

<p>2. ¿Ha notado insatisfacción o ha atendido quejas por parte de los consumidores?</p>	<p>Definitivamente en todo rubro que trabaja en operaciones con el cliente, siempre van a surgir quejas o retroalimentaciones. En nuestro caso se vuelve un área de oportunidad, cuando el restaurante llega al tope de su capacidad y los tiempos de espera empiezan elevarse, por encima de los estándares establecidos, entonces eso genera una demora y hace que los clientes en algún momento se impacienten.</p>	<p>En general no. Si hay puntos críticos, cuando se tiene la capacidad máxima del restaurante, que ahorita es nuestro talón de Aquiles, que son los tiempos de espera, que ya estamos trabajando para ello, cuando estamos a la máxima capacidad del restaurante esto se vuelve más difícil, es bajar los tiempos de espera de cocina y de servicio.</p>	<p>Normalmente, se genera insatisfacción y quejas por parte de los clientes, cuando el restaurante llega a su máxima capacidad elevando los tiempos de espera, lo que permite identificar una de área de oportunidad, para poder optimizar el tiempo.</p>
<p>3. ¿Cuál es el motivo por el cual se tiene quejas de clientes con mayor frecuencia?</p>	<p>Nuestro menú no es tan extenso en comida, pero como nuestra cocina, parte desde cero. Por ejemplo, cuando entra un vegetal, comienza un proceso desde cero, hasta obtener la salsa. En algún momento algunas inconformidades, quejas o áreas de oportunidad han surgido por tiempos de espera o comidas tardías.</p>	<p>Los tiempos de espera en cocina y servicio.</p>	<p>La mayor parte de quejas son por tiempos de espera en cocina y servicio, es decir, cuando se tardan en tomar la orden y servir la comida al cliente, esto surge, ya que el proceso de elaboración parte desde cero.</p>

<p>4. ¿Cómo responde a un cliente cuando le expresa una queja sobre productos o servicio?</p>	<p>Escuchamos lo que nuestro personal de servicio nos traslada a través de lo que dice el cliente, tomamos el empoderamiento, hablamos con el cliente directamente, escuchamos la inquietud o la incomodidad que él tiene ante la insatisfacción y trabajamos inmediatamente para resolver de la manera más acertada y a la brevedad posible.</p>	<p>Tengo la obligación de hablar con el cliente y dar solución independientemente de cuál es el problema, inconformidad de la comida, calidad de la comida, tardanza de productos. Siempre hay una cara más aparte del colaborador o personal de servicio que ayuda al cliente a mejorar su mala experiencia.</p>	<p>Las jefaturas responden ante las quejas que se presentan, independientemente del tipo de inconveniente que sea, se habla directamente con el cliente, para buscar una solución inmediata y acertada.</p>
<p>5. ¿Está preparado el talento humano ante el manejo de una queja en el servicio al cliente?</p>	<p>El personal si tiene el empoderamiento para poder tomar una decisión e incluso a veces sin consultarlo, por ejemplo, un cambio de bebida. Reconozco que se tiene que trabajar mucho en los perfiles que tenemos, ya que a veces el talento humano viene de otros lugares de trabajo en el cual hace falta preparación. El sector a nivel general ha tenido deficiencias, entonces se ha tenido que capacitar al personal.</p>	<p>Si, mencionando antes y poniendo en contexto el mayor problema de nosotros este momento es bajar los tiempos de espera cuando estamos a la mayor capacidad, hay un plan de contingencia que cuando el restaurante esta ya casi a su máxima capacidad, empezamos a dar los tiempos de espera a la gente que nos va visitando y si están para actuar ante cualquier inconformidad que se presente.</p>	<p>El personal está preparado para actuar ante quejas, y tomar una decisión en caso que el jefe inmediato no se encuentre disponible para dar seguimiento. Sin embargo, reconocen que tienen áreas por mejorar por lo que necesitan capacitar al personal para el manejo de estas situaciones que se presentan.</p>

<p>6. ¿Qué medidas toma al momento de conocer la insatisfacción y quejas de los clientes por el servicio brindado?</p>	<p>Mostrar un interés genuino, por lo que le está sucediendo al cliente. No podemos obviar una queja, una molestia o una insatisfacción del cliente, debemos tomar cartas en el asunto porque está alertando que algo no está bien. Por ejemplo, el tema de las redes sociales, si una queja o una molestia del cliente no se maneja de forma adecuada, puede convertirse en un problema muy grande para el restaurante, no podemos darnos el lujo de pasar por alto los inconvenientes que pueda tener el consumidor.</p>	<p>Primero pues acercarme como gerencia de Pipiris Nais y a darle la prioridad a cada cliente que presenta una inconformidad, dependiendo del problema, a veces puede ser tiempo de espera calidad de los productos o a veces puede ser el servicio, se estudia el problema se le ofrece una disculpa eso es lo primordial, pero siempre llegamos a un acuerdo con el cliente para mejorar su mala experiencia. Podría ser cambio de producto, si el cliente se queja o inconforme de un plato o bebida si hay algo que no se le sirvió y si el cliente no era lo que esperaba. Dependiendo del problema se actúa en el momento.</p>	<p>La administración del restaurante, concientiza la importancia de una queja de cliente, la cual puede verse como una alerta de problemas graves para el restaurante; por lo que se toman muy en serio la necesidad de resolver la insatisfacción del cliente, independientemente el tipo de problema. Actualmente la gerencia adopta medidas de solución, mostrando interés genuino ante el cliente y ofrecer disculpas para mejorar la experiencia del consumidor.</p>
<p>7. ¿Realiza evaluación del desempeño a los colaboradores y con qué frecuencia?</p>	<p>Sí, tenemos nuestra propia cultura de servicio y filosofía de trabajo, siempre mantenemos evaluaciones constantes. Todos los puestos de trabajo tienen sus propias responsabilidades que son evaluadas cada dos o tres meses.</p>	<p>Actualmente si se hace en un período de cada dos meses.</p>	<p>Se evalúa a los colaboradores de acuerdo a la propia cultura de servicio y filosofía de trabajo, cada dos meses, lo que permite la retroalimentación y comunicación efectiva entre jefaturas y colaboradores.</p>

<p>8.¿De qué manera afecto la pandemia Covid-19 y como perjudico al personal de la empresa en la realización de actividades?</p>	<p>El tema de la cuarentena inicio a partir de marzo 2019, estábamos preparándonos para aperturar el restaurante, lo que vino a generar que se detuviera el proyecto y levantada la cuarentena por completo, en el mes de septiembre se retomó nuevamente. Muchos sectores se vieron afectados, el restaurante fue uno de ellos, sin embargo, en lugar de retrasar la apertura se siguió con el proyecto para abrir un mes después. Internamente trabajamos una parte que se llama entrenamiento cruzado, que miembros del personal conocen o dominan más de un área de trabajo, cuando surgían incapacidades, se procuraba reposicionar con otro personal que se tenía, que había sido entrenado y eso permitió salir adelante con la operación. Nunca se tuvo una renuncia por temas de enfermedad de covid o el deceso de alguien.</p>	<p>Prácticamente Pípiris no operaba en pandemia, pero si retraso el inicio de operaciones, porque estábamos previstos a abrir en marzo y terminamos abriendo en octubre, si quizás afecto económicamente a los empleados por estar fuera de operaciones de marzo a octubre.</p>	<p>La pandemia causo retraso en el inicio de operaciones. Sin embargo, el proyecto no se detuvo, se implementaron medidas de preparación de personal para desempeñarse en diferentes puestos, mejorando las competencias de los integrantes del equipo de trabajo y aumentando las fortalezas de la empresa.</p>
--	---	---	--

<p>9. ¿ALISAM S.A. DE C.V. cuenta actualmente con un plan de capacitación para sus empleados?</p>	<p>Lo tenemos en marcha, no lo tenemos 100% definido, considero que es una de las áreas que se debe trabajar mucho, para llegar a tener empleados de otro nivel, la capacitación es muy importante sobre todo enseñarles a ellos nuevas habilidades o como desarrollar sus habilidades al 100%, un tema que se tiene pendiente, pero que si necesitamos trabajar.</p>	<p>Si, si cuenta con un plan de capacitación para retroalimentación y personal nuevo.</p>	<p>La capacitación al personal es considerada de mucha importancia para la gerencia de la organización, en el proceso de transformación de empleados a otro nivel, con más habilidades y con una mayor preparación.</p>
<p>10. ¿Podría comentarnos la manera en la que se ha estado capacitando a los nuevos y antiguos colaboradores?</p>	<p>Recibe una inducción y un entrenamiento operativo en cada área de trabajo, está bajo la supervisión de otro talento operativo, que son generalmente personas que destacan en cada puesto y llevan un seguimiento cercano por parte de la gerencia de restaurante. Mantenemos capacitaciones a veces, una o dos veces al año en temas que son importantes para nosotros, donde refrescamos los conceptos y reforzamos esa visión y filosofía que queremos mantener vigentes.</p>	<p>Bueno tenemos presentaciones, hacemos reuniones fuera del horario laboral que básicamente se expresa o se expone lo que el restaurante espera de los colaboradores, y a cada personal nuevo se le da la inducción como que, si fuera la capacitación, que ya se había dado antes para los antiguos colaboradores, cada vez que entra el personal en un período de una semana se le expone tanto como la filosofía de la empresa como lo que el restaurante espera.</p>	<p>La inducción al personal nuevo se realiza por medio de presentaciones y traslado de conocimientos de antiguos colaboradores, se comparte la filosofía de la empresa y las expectativas que se tienen de cada colaborador. La gerencia está consciente de la necesidad de capacitar a los empleados por lo que ya se está trabajando en un plan de capacitación.</p>

<p>11. ¿Por qué considera usted que es importante capacitar a los empleados y que tan dispuesto está en invertir en capacitación para fortalecer el servicio al cliente?</p>	<p>Consideramos que el talento humano nunca debe dejar de entrenarse y aprender, queremos hacer personas de bien para la sociedad y que el día de mañana las personas tengan que irse del restaurante, sean personas que, en su próximo lugar de trabajo, tengan muchas oportunidades por lo que aprendieron y por legados que como restaurante podemos dejar en ellos. Consideramos que podemos evaluar la posibilidad y oportunidad de invertir en capacitar al personal.</p>	<p>Mantener al personal capacitado es una gran ventaja, porque estamos siempre como a la vanguardia del servicio, en cuestiones de este rubro de restaurante siempre prevalece la innovación y la vanguardia, tenemos que estar a la par de esa vanguardia de altos estándares de servicio y me parece bien invertir en esa parte porque creamos empleados de acuerdo con la filosofía del restaurante y podemos crear un perfil de un empleado que sea completo en función de lo que necesita o espera el restaurante.</p>	<p>Las jefaturas consideran mantener la capacitación continuamente, ya que esto permite estar a la vanguardia de los estándares actuales que prevalecen en el servicio al cliente, por lo que evaluarían la posibilidad de invertir en capacitaciones para los colaboradores con el fin de crear un perfil de un empleado que sea completo y acorde a lo que necesita o espera el restaurante.</p>
<p>12. ¿Cuenta la empresa con herramientas administrativas que sirvan de guía para orientar al personal al momento de realizar las funciones?</p>	<p>Se tienen unas guías operativas y se tienen manuales internos que se tienen en construcción, esas son las herramientas que estamos utilizando para capacitar a nuestro personal.</p>	<p>Si hemos tratado de que cada área tenga su propio manual en servicio, en caja, en bar, hay como ciertas guías, para que el personal nuevo pueda entender teóricamente y pueda complementarse en la práctica.</p>	<p>Actualmente la empresa cuenta con guías teóricas que sirven como base a los colaboradores para realizar las actividades. Sin embargo, se necesitan manuales administrativos para que todo el servicio este en un nivel estandarizado en procesos, procedimientos y capacidad de respuesta, con la finalidad de lograr la satisfacción en los clientes.</p>

<p>13. Según su criterio, ¿Cuáles serían los beneficios de contar con un personal debidamente capacitado, para desempeñar sus actividades correspondientes al puesto de trabajo?</p>	<p>Una persona preparada, tiene mejores oportunidades de poder desempeñarse, en el caso del servicio podemos identificar áreas de oportunidad, por ejemplo en las ventas on los clientes, sugerir mejor, elaborar una esquema de venta, para obtener mejores ingresos, así como también en el área de cocina, tener un mejor ojo crítico, para el tema de control de calidad, reducción de desperdicios y un mejor manejo de inventario que en términos generales si se tienen muchos beneficios tener talento humano calificado.</p>	<p>Tener un personal altamente capacitado es ventaja, creo que todos estamos en el mismo ritmo, en el mismo contexto de lo que la empresa espera; facilita más las operaciones tanto en el campo del área que se desempeña como también en la filosofía del restaurante, tener gente capacitada nos ayuda porque puede saber actuar en diferentes situaciones que se presenten en el turno y eso indica ya sea herramientas de trabajo, manejo de emociones, sea alto o bajo flujo de movimiento, es bien versátil poder actuar o tener un sistema de alerta para cualquier situación que se presente en el restaurante.</p>	<p>Entre los beneficios que percibiría la empresa se encuentran el crecimiento de ventas, control de calidad, mejor manejo de inventarios e incrementar el flujo de clientes, por ende, esto ayudaría a posicionar en un buen nivel de ventas y servicio al restaurante.</p>
<p>14. ¿Podría mencionar las áreas donde considere usted que se requiere capacitación?</p>	<p>Cada área tiene sus fortalezas y debilidades, podemos trabajar en todas las áreas de restaurante, de servicio, bar, caja y cocina cada quien tiene su fuerte y áreas de oportunidad. Analizar los puestos de trabajo y poder identificar las áreas de mejora.</p>	<p>El área de servicio, porque es bueno mas no excelente por la diversidad de actitudes del personal porque cada quien tiene una actitud diferente, entonces unificar o por lo menos estandarizar el perfil de servicio para que sea quien sea que atienda, sea la misma experiencia y la misma calidad de servicio.</p>	<p>Las jefaturas consideran que existe la posibilidad de mejorar en todas las áreas respecto al servicio al cliente, por lo que se requiere la creación de un plan de capacitación para todo el personal operativo.</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo V:
Lista de Cotejo.

Tabla N°39

Organización:		ALISAM S.A. DE C.V.		
Campo de Investigación:		Servicio al cliente		
Ámbito:		Restaurantes		
Instrucciones: Marque ✓ en Sí, si el colaborador muestra el criterio, marque ✓ en No, si el colaborador no muestra el criterio.				
N°	Criterios	Si	No	OBSERVACIONES
1	¿Se encuentra la misión, visión y valores, de forma escrita en una parte visible del restaurante?			
2	¿Existe un buzón físico para depositar sugerencias por parte de los clientes?			
3	¿El personal desempeña sus labores debidamente uniformado e identificado con su nombre?			
4	¿Existe un área adecuada para realizar la capacitación en las instalaciones de la organización?			
5	¿Las condiciones de limpieza en los baños son adecuadas?			
6	¿Las instalaciones tienen la ventilación adecuada para el desempeño de actividades de los empleados?			
7	¿Hay un lavamanos y jabón con fácil acceso para el personal?			
8	¿Existe alcohol gel o desinfectante de fácil acceso para clientes?			
9	¿Posee alcohol o desinfectante en el área de caja para colaboradores por la manipulación de dinero mientras trabaja?			
10	¿Existen lámparas de emergencia de tal forma que se evite un accidente por falta de visibilidad en el caso de corte de energía inesperada?			
11	¿Existe rampa de acceso para facilitar el ingreso a personas discapacitadas?			
12	¿Se observa iluminación adecuada para el buen desarrollo de actividades por parte de los empleados?			
13	¿La ubicación del restaurante es accesible para los clientes?			
14	¿El restaurante cuenta con parqueo propio?			

Fuente: Elaboración propia

Anexo VI:
Observación Directa
por Medio de Lista
de Cotejo.

Tabla N°40

Organización:	ALISAM S.A. DE C.V.			
Campo de Investigación:	Servicio al cliente			
Ámbito:	Restaurantes			
Instrucciones: Marque ✓ en Sí, si el colaborador muestra el criterio, marque ✓ en No, si el colaborador no muestra el criterio.				
N°	Criterios	Si	No	OBSERVACIONES
1	¿Se encuentra la misión, visión y valores, de forma escrita en una parte visible del restaurante?	x		
2	¿Existe un buzón físico para depositar sugerencias por parte de los clientes?		x	
3	¿El personal desempeña sus labores debidamente uniformado e identificado con su nombre?		x	No cuentan con identificación.
4	¿Existe un área adecuada para realizar la capacitación en las instalaciones de la organización?	x		
5	¿Las condiciones de limpieza en los baños son adecuadas?	x		
6	¿Las instalaciones tienen la ventilación adecuada para el desempeño de actividades de los empleados?	x		
7	¿Hay un lavamanos y jabón con fácil acceso para el personal?	x		
8	¿Existe alcohol gel o desinfectante de fácil acceso para clientes?	x		Colocar un lavamanos y jabón con fácil acceso para clientes.
9	¿Posee alcohol o desinfectante en el área de caja para colaboradores por la manipulación de dinero mientras trabaja?	x		
10	¿Existen lámparas de emergencia de tal forma que se evite un accidente por falta de visibilidad en el caso de corte de energía inesperada?		x	
11	¿Existe rampa de acceso para facilitar el ingreso a personas discapacitadas?		x	
12	¿Se observa iluminación adecuada para el buen desarrollo de actividades por parte de los empleados?	x		
13	¿La ubicación del restaurante es accesible para los clientes?	x		
14	¿El restaurante cuenta con parqueo propio?		x	Ofrecer un descuento por la falta de parqueo, a aquellos clientes que lo requieran.

Anexo VII:
Formato de Hoja de
Evaluación del
Participante.

Tabla N°41

	<p>HOJA DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN</p>				
<p>Módulo: _____ Nombre del colaborador: _____ Cargo que desempeña: _____ Fecha: _____</p>					
<p>Objetivo: Medir el desempeño de los asistentes a la capacitación.</p>					
<p>Indicaciones: Marque con un “X”, según su criterio para evaluar al colaborador.</p>					
<p>E= Excelente MB= Muy bueno B= Bueno R= Regular D= Deficiente</p>					
<p>SOBRE EL PARTICIPANTE</p>					
<p>Aspectos de la capacitación</p>	<p>Grado de cumplimiento</p>				
	<p>E</p>	<p>MB</p>	<p>B</p>	<p>R</p>	<p>D</p>
<p>Mostró interés durante la capacitación.</p>					
<p>Asistió puntualmente a la capacitación.</p>					
<p>Capacidad analítica y resolución de casos prácticos.</p>					
<p>Capacidad de trabajo en equipo</p>					
<p>Hubo interacción con los demás participantes.</p>					
<p>Las temáticas impartidas se aplican al puesto que actualmente desempeña.</p>					
<p>Comprensión y dominio de cada tema.</p>					
<p>Cómo califica el material didáctico proporcionado.</p>					
<p>Cómo evalúa el lugar y ambiente de la capacitación.</p>					
<p>Como califica la metodología empleada.</p>					
<p>Comentarios:</p> 					

Fuente: Elaboración propia.

Anexo VIII:
Formato de Hoja de
Evaluación del
Facilitador.

Tabla N°42

	HOJA DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN				
Módulo: _____ Nombre del colaborador: _____ Cargo que desempeña: _____ Nombre del facilitador: _____					
Objetivo: Evaluar la efectividad de cada una de las actividades de la capacitación con el fin de medir el cumplimiento de objetivos y aplicación de correcciones necesarias.					
Indicaciones: Marque con un “X”, según su criterio para evaluar al facilitador.					
E= Excelente MB= Muy bueno B= Bueno R= Regular D= Deficiente					
SOBRE EL FACILITADOR					
Aspectos de la capacitación	Grado de cumplimiento				
	E	MB	B	R	D
Puntualidad en el inicio de la sesión.					
Definió los objetivos de la capacitación de forma clara Y concisa.					
Dio a conocer el programa que se va a desarrollar en la Capacitación.					
Conocimiento y dominio de los temas expuestos.					
Demostró dominio de los temas expuestos.					
Desarrolló los contenidos con claridad.					
Desarrolló casos prácticos sobre los temas expuestos.					
Habilidad para comunicarse y transmitir ideas.					
Habilidad para orientar la capacitación.					
Cumplió con los tiempos establecidos.					
Estimuló la participación e intercambio de ideas.					
Comentarios: 					

Fuente: Elaboración propia.

Anexo IX:
Formato de lista de
asistencia.

Tabla N° 43

		<p>ALISAM S.A. DE C.V. PIPIRISNAIS CONTROL DE ASISTENCIA</p>		
Módulo: _____		Hora de inicio: _____		
Fecha: _____		Hora de finalización: _____		
Lugar: _____				
N.º	Nombre	Cargo	Correo electrónico	Firma
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				

Fuente: Elaboración propia.

Anexo X:

Formato de

Evaluación para

Capacitaciones.

		<p>ALISAM S.A. DE C.V. PIPIRISNAIS</p> <p>CUESTIONARIO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)</p> <p>Fecha de Elaboración: _____</p>	
---	---	---	---

Instrucciones: Marque con una "X" los criterios **S** (siempre), **AV** (A veces) y **N** (nunca) acorde al cumplimiento de cada indicador para por cada área de trabajo.

I	Administración			
A	OBJETIVOS	S	AV	N
1	¿Tiene objetivos y metas generales por escrito?			
2	¿Cuenta con objetivos y metas por área?			
B	PLANES			
1	¿Cuenta con planes para lograr objetivos detallados?			
2	¿Participa el personal en la planeación?			
C	ORGANIZACIÓN			
1	¿Tiene organigrama general de la empresa?			
2	¿Tiene misión y visión definida y por escrito?			
3	¿La misión y visión, es conocida por el personal?			
4	¿Cuenta con descripción de puestos por escrito?			
5	¿Están las responsabilidades y deberes claramente asignados?			
6	¿Están determinadas las competencias laborales que se requieren en cada puesto?			
7	¿La selección de candidatos están enfocados a la contratación con las competencias requeridas por el puesto?			
E	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS			
1	¿Están establecidas las políticas y procedimientos por escrito?			
2	¿Existen indicadores de rendimiento para cada una de las áreas de la empresa?			

II OPERACIONES		S	AV	N
A	SERVICIO AL CLIENTE			
1	¿Conoce el personal los requerimientos de sus clientes internos y externos?			
2	¿Si se reciben quejas, toman acciones concretas para corregir y prevenir?			
3	¿Existe un responsable de esta área?			
B	CALIDAD			
1	¿Están definidos los parámetros de la calidad para el servicio o producto?			
2	¿Revisa la calidad de los productos que adquieren con sus proveedores?			
C	USO DE TECNOLOGÍA			
1	¿El personal conoce y usa los equipos eficientemente?			
2	¿Se actualizan en los avances que en este aspecto hay en el mercado?			
D	GESTIÓN DE PERSONAL			
1	¿Ha evaluado el clima laboral?			
2	¿La rotación de personal es similar a otras empresas del sector?			
3	¿Tiene un diseño de evaluación de desempeño?			
4	¿Se fomenta la cultura de la empresa entre los empleados?			
5	¿La empresa opera en condiciones de orden y limpieza?			
E	ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN			
1	¿Están definidas las necesidades de capacitación?			
2	¿Cuenta con un programa organizacional de capacitación?			
3	¿Evalúa los resultados de la capacitación?			
4	¿Determina indicadores de mejora para ser alcanzados después de los cursos?			
5	¿La capacitación contempla las competencias laborales que se requieren en los puestos de trabajo?			

Cursos sugeridos para el personal	Horario
Porqué:	

Anexo XI:

**Presupuesto anual
para la posición de
entrenador.**

ALISAM S.A. DE C.V.

Presupuesto anual para el puesto de entrenador

Concepto	Mensual	Anual
Salario Base	\$500.00	\$6,000.00
Aguinaldo		\$500.00
Vacaciones		\$325.00
		\$6,825.00

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallan las siguientes compensaciones adicionales que ofrece la empresa:

- Transporte nocturno.
- Propina mensual acorde al nivel de venta.
- Subsidio alimenticio.
- Capacitaciones y oportunidades de desarrollo.
- Salario competitivo, arriba del mercado laboral.
- 20% de descuento en la empresa.
- Viáticos por apoyo a operaciones.

Nota: Los beneficios fueron consultados a la empresa, así como también el rango salarial entre operativo y administrativos para establecer un margen acorde a la escala y política salarial de la organización.

**Anexo XII:
Perfil para la
posición de
entrenador.**

	ALISAM S.A. DE C.V.		
	PIPIRISNAIS		
	Lugar:	San Salvador, San Salvador	Versión:
Fecha:	1/11/2022		
Descripción del Puesto Operativo			
Datos de Identificación			
Nombre del Puesto:	Entrenador	Código:	CE-07
Reporta a:	Gerencia de Unidad		
Objetivo del Puesto			
Promover la eficiencia y la ventaja competitiva mediante el desarrollo de las habilidades del personal.			
Tareas del Puesto			
<ol style="list-style-type: none"> 1 Evaluar el desempeño de los colaboradores según estándares de la marca, realizando planes de acción correctivos o de mejora. 2 Realizar auditorías de calidad con el propósito de detectar inconsistencias y brindar una oportuna solución. 3 Elaborar reportes y cumplimiento de indicadores establecidos por la Gerencia de Operaciones. 4 Entrenar a los colaboradores de nuevo ingreso en el área correspondiente (bar, cocina) 5 Transmitir la filosofía empresarial y velar por el cumplimiento de ella. 6 Realizar una evaluación escrita a los colaboradores con el fin de diagnosticar los conocimientos de procesos y acerca de la empresa. 7 Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación para entrenar y mejorar el servicio al cliente. 8 Otras actividades que sean designadas 			
Relaciones Internas			
Interacción con compañeros de trabajo y jefaturas, manifestada en la comunicación, colaboración y trabajo en equipo.			
Relaciones Externas			
Expresar respeto, amabilidad y cortesía al cliente.			
Perfil del Ocupante			
Experiencia relacionada con el trabajo			
De preferencia un año como entrenador en restaurante.			
Estudios formales o equivalentes			

Estudiante universitario en psicología, administración de empresas, turismo, entre otros.

Conocimientos específicos

Manejo de Excel - nivel intermedio.
Arqueo, apertura y cierre de caja.
Elaboración de reportes.
Brindar entrenamiento al personal.
Redacción y buena ortografía.

Responsabilidades del puesto

Materiales

Equipo informático.
Equipo de limpieza e higienización exclusivamente para los colaboradores.

Dinero

Responsabilidad con el manejo del efectivo, tarjetas de crédito o débito, que sea entregado por el mesero o el cliente.
Confidencialidad de la información de tarjetas de crédito, débito y documentación personal de clientes.
Discreción con el manejo de datos de la situación económica de la empresa.

Toma de decisiones

Se establecen bajo procedimientos y políticas establecidas en el plan de trabajo del restaurante.

Habilidades

Trabajo en equipo.
Capacidad de organización.
Proactivo.
Resolución de conflictos.
Capacidad de trabajar bajo presión.
Empatía y Cortesía.

Requerimientos Básicos

Género: Indiferente
Edad: 20 - 30 años
Sector: Soyapango, Ilopango, Ciudad Delgado, San Salvador de preferencia.

Remuneraciones y prestaciones

Salario de \$500
Prestaciones de ley.
20% de descuento en la empresa.
Propina.
Subsidio de alimentación
Transporte.

Fuente: Elaboración propia

**Anexo XIII:
Diploma de
Participación.**

Imagen N° 3



ALISAM S.A. DE C.V.



OTORGA A:

EL PRESENTE DIPLOMA DE PARTICIPACIÓN

**Por su asistencia a la capacitación orientada a fortalecer
conocimientos para mejorar el servicio al cliente.**

Entregado a los ____ días de _____ de _____

Facilitador

Gerente General

Gerente de Operaciones

Fuente: Elaboración propia.